

### Leistung als Prinzip: Konsensbildung und Kompetenzentwicklung in Ost und West

Heidack, Clemens; Robejsek, Peter; Zander, Ernst

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heidack, C., Robejsek, P., & Zander, E. (1999). *Leistung als Prinzip: Konsensbildung und Kompetenzentwicklung in Ost und West*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409351>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Clemens Heidack / Peter Robejsek / Ernst Zander

# Leistung als Prinzip

Konsensbildung und Kompetenzentwicklung  
in Ost und West

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1999

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Heidack, Clemens:**

Leistung als Prinzip : Konsensbildung und Kompetenzentwicklung  
in Ost und West / Clemens Heidack ; Peter Robejsek ; Ernst Zander. -  
München ; Mering : Hampp, 1999  
ISBN 3-87988-362-9

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# Vorwort

**„Allein bist du wie eine abgeschnittene Scheibe Brot und trocknest aus“, sagt Dostojewski.**

Nach einigen Jahren der Euphorie fühlt sich der Osten weitgehend allein-gelassen. Er spürt, daß das vermutete Allheilmittel Marktwirtschaft nicht den Wohlstand bringt, sondern eher weite Strecken austrocknen läßt. Demgegenüber bilden sich auch Sümpfe, die von abartigen Spielarten des Prinzip Leistung gespeist werden. Sie sind keine Hilfs- und Heilmittel auf dem Weg „zurück nach Europa“, da der Westen selbst mit der Bewältigung seines eigenen Fortschritts und Krisen in Südostasien und vor allem in Japan und in Südamerika sehr stark beschäftigt ist und die Orientierung der EU nicht unbedingt dem Osten gilt, macht sich eher Unverständnis als Verständnis, mehr Diskonsens als Konsens breit. Die naive Vorstellung der wirtschaftlichen Partnerschaft macht deutlich, daß hier Kompetenz fehlt. Wie gelingt im Westen und im Osten Kompetenzentwicklung und vor allem die Konsensbildung, daß es nicht zu einem Rückzug – weg aus Europa kommt.

Forderten der weltweit verschärfte Wettbewerb und das Ringen um Standortvorteile schon die westeuropäische Wirtschaft ungewöhnlich stark, so muß diese Entwicklung den Menschen in der ehemals abgeschotteten und weitgehend unrentablen Planwirtschaft, katastrophal erscheinen. Schon sehr frühzeitig hatte der Hamburger Bürgermeister Prof. Dr. Weichmann darauf aufmerksam gemacht und eine Veröffentlichung empfohlen, die als Vorläufer dieses Buches „Prinzip Leistung“ von Zander und Robejsek zu sehen war. Als Mitautor, der besonders durch seine Publikationen über Motivation, Weiterbildung und Flexibilität bekannt geworden ist, konnte Prof. Dr. Heidack gewonnen werden, dessen Erfahrungen in den ehemals sowjetischen Gebieten wertvolle Ergänzungen sind.

In dem 19. Weltentwicklungsbericht der Weltbank wird darauf hingewiesen, daß die 28 östlichen Reformstaaten in kürzester Zeit bemerkenswerte Veränderungen erreicht hätten. Die Reformen würden aber keine Früchte tragen, solange sie nicht von einem breiten **politischen und sozialen Konsens** getragen seien. Die Erfahrungen und Erlebnisse, die die Autoren bei der Zusammenarbeit mit osteuropäischen Wirtschaftswissenschaftlern, Führungskadern sowie Vertretern der Industrie gemacht haben, werden in diesem Buch näher beleuchtet. Wie in fast allen Bereichen hat sich auch hierbei gezeigt, daß durch die veränderten Parameter und Betrachtungsweisen Synergieeffekte genutzt und neue Erkenntnisse erlangt werden konnten.

Düsseldorf

Hamburg

im Februar 1999

*Clemens Heidack*

*Peter Robejsek*

*Ernst Zander*





# 1. Teil

## Das Ziel, aber auch der Weg heißt Marktwirtschaft Umbruch und Veränderungen im ehemaligen Ostblock als Herausforderung an den Westen

<b>Hinführung</b>	<b>9</b>
<b>1. Neuorientierung auf dem Weg nach Europa</b>	<b>10</b>
1.1 Notwendiger Grundkonsens	10
1.1.1 Grundvoraussetzungen für den Konsens	10
1.1.2 Neuorientierung - aber Wie?	13
1.2 Zusammenbruch der totalitären Macht- und Marktstrukturen	14
1.3 Marktwirtschaft - ist nicht alles	16
1.3.1 Umfassender Wandel und Werteordnung	16
1.3.2 Werte orientierter Rahmen für marktgerechte Leistung im HRM- Management – Modell „Strategiegitter“	17
1.3.3 Was bedeutet "Wertwandel"?	20
1.3.4 Welchen Preis hat die Freiheit?	21
<b>2. QUO VADIS? – Integration ist Weg/Ziel!</b>	<b>24</b>
2.1 Der Osten: Rückkehr nach Europa?	24
2.2 Europa in der Orientierungskrise	25
2.2.1 Westeuropa - weder reif noch reich genug	25
2.2.2 Verlust zwingender Orientierung	26
2.2.3 Mühen mit dem Aufbruch ins Zeitalter der Globalisierung	26
2.2.4 Fragen der Priorität	27
2.2.5 Was macht Rußland?	28
2.2.5.1 Rußland in der Reformkrise - auch nach dem 21 Milliardenkredit	28
2.2.5.2 Beharren in einer "geschlossenen Volkswirtschaft"	28
2.2.5.3 "Kooperativer Kapitalismus" statt kooperative Selbstqualifikation <sup>29</sup>	
2.3 Wirtschaftliche Westintegration Ostmitteleuropas	29
2.3.1 EU in einem Dilemma	29
2.3.2 Von der Assoziierung zur Osterweiterung der EU	31
2.3.3 Unterschiedliche wirtschaftliche Interessen in Ost- und Westeuropa	34
2.3.4 Fazit	35

# 2. Teil

## Leistung im Spannungsfeld von Virtualität und Realität

<b>3. Leistung - prinzipiell</b>	<b>36</b>
3.1 Leistungswirklichkeit	36
3.1.1 Wirtschaft und Gesellschaft im Spannungsfeld von Virtualität und Realität	37
3.1.1.1 Entwicklungen im Spannungsfeld von Virtualität und Realität	37

3.1.1.2	Virtuelle Realität - Postvirtueller Realismus	40
3.1.1.3	Virtuelle Realität und Personalarbeit	43
3.1.1.4	Etablierungsprozeß der virtuellen Realität durch Multimedia	45
3.1.2	Leitbild und Leistung im Betrieb sowie im sozialen Umfeld	47
3.1.2.1	Das Leistungsprinzip: Sinn und Unsinn	47
3.1.2.2	Einflüsse der neuen, sozial erstarkten Bildungs- und Freizeitwelt	48
3.1.2.3	Freiräume für die Leistung - vordringliche Aufgabe der Unternehmens- und Personalpolitik	49
3.1.2.4	Veränderte Arbeits- und Leistungsvorstellung Wandel der individuellen Leitbilder und der Werteordnung der Leistungsgesellschaft	50
3.1.2.5	Wandel des gesellschaftlichen Werteklimas: Von der Pflichtethik zur Akzeptanzethik	51
3.1.2.6	Tradition der Berufskultur und Qualität der Betriebskultur auf dem Wege zur "Lernkultur" im Unternehmen	54
3.2	Leistungswirksamkeit	55
3.2.1	Erweitertes Qualitätsverständnis und Leistung	55
3.2.2	Effektivität und Effizienz im Leistungszusammenhang	56
3.2.2.1	Ebenen der Leistungswirksamkeit	56
3.2.2.2	Restriktionen oder Voraussetzungen des Leistungsprozesses?	57
3.2.3	Soziale Leistungswirksamkeit	58
3.2.3.1	Erfolgreich durch Konsens und Akzeptanz	58
3.2.3.2	Formeln für die Leistungswirksamkeit und den Erfolg	59
3.2.3.3	Globale Ansätze der Leistungswirksamkeit der kooperativen Selbstqualifikation (KSQ)	60
3.3	Leistungsverwirklichung	61
3.3.1	Den kritischen Erfolgsfaktor „Mensch“ fordern und fördern	61
3.3.2	Wertschöpfung und innovative Leistung	63
3.3.2.1	Notwendigkeit ganzheitlicher Denkk Zusammenhänge in Ausrichtung auf den Kunden	63
3.3.2.2	Veränderungen und neue Bewußtseinsanforderungen im Wertschöpfungsprozeß	65
3.3.2.3	Spezifische paradigmatische Veränderungen von Leitvorstellungen und Bewußtseinsanforderungen	65
3.3.2.4	Das Unternehmen auf dem Weg zum lernenden System	67
3.3.3	Eine tragfähige Unternehmenskultur ist ein Strategiefaktor für Leistung und nachhaltigen Erfolg	67
3.3.3.1	Unternehmenskultur lebt von der geistig-sozialen Wertschöpfung	67
3.3.3.2	Sollanteile von Führungsgrundsätzen und Firmenleitbild	68
3.3.3.3	Unternehmen in der Leistungskrise	70
3.3.3.4	Wertwandel und moderne Sinnkrisen	71
3.3.4	Integration des Mitarbeiters in den Lern- und Arbeitsprozeß der OE	72
3.3.4.1	Leistungsvoraussetzungen einer Organisationsentwicklung mit qualitäts- und qualifizierungsfördernder Arbeitsgestaltung	73
3.3.4.2	Betriebliche Aktionsfelder im Spannungsverhältnis von Realität und Virtualität	73
3.3.4.3	Motivation und Hindernisse für die Wirksamkeit des Konzeptes der Selbstqualifizierung	75

3.3.4.4	Risiken und Hindernisse und ihre Bewältigung auf dem Weg zum Ziel	76
3.3.4.5	Der integrative Gestaltungsansatz für ein erfolgreiches Leistungsverhalten	79
3.3.5	Ganzheitliche Gestaltung der Arbeit und Leistung und ihre Bewertung	82
3.3.6	Qualität durch Motivation und Führung	86
3.3.6.1	Qualität als Führungsaufgabe	86
3.3.6.2	Aktive Führung zur Qualitätsförderung	87
3.3.6.3	Aktuelle Zusammenhänge von Weiterbildung, Führung, Motivation	88
<b>4.</b>	<b>Leisten und Lernen</b>	
	<b>Kompetenzentwicklung: das erweitertes Verständnis von Lernen und Leistungsverdichtung</b>	<b>90</b>
4.1	Qualifikationsstrategien und Rahmen-bedingungen der Kompetenzentwicklung	91
4.1.1	Gesellschafts- und beschäftigungspolitische Gestaltungsaspekte	91
4.1.2	Funktionale Qualifizierung und Kompetenzentwicklung zur personalen Selbstgestaltung	92
4.1.3	Die Überwindung von Orientierungsdefiziten durch Finden der eigenen Identität	94
4.1.4	Arbeitspolitische Problemfelder und Gestaltungsmöglichkeiten	95
4.1.4.1	Problemfelder arbeitspolitischer Art	95
4.1.4.2	Erfordernisse von Flexibilisierungsstrategien	96
4.1.4.3	Gestaltung und Entfaltung von Partizipations- und von Qualifikationsstrategien	97
4.2	Lernen der Zukunft - Kooperative Selbstqualifikation (KSQ) als Erfolgsfaktor	99
4.2.1	Abbau von Orientierungsdefiziten ist zu wenig	99
4.2.2	Zukunftschancen liegen in der Selbstqualifizierung durch Nutzen der eigenen Potentiale	99
4.3	Lern- und Leistungsverdichtung durch KOOPERATIVE SELBSTQUALIFIKATION (KSQ)	100
4.3.1	Das Spannungsfeld von Wirtschaft und Schule	100
4.3.2	Kooperative Selbstqualifikation als älteste Form effektiver Erwachsenenbildung und ihr heutiger Bedarf	104
4.3.3	Der entscheidende Leistungszusammenhang für beschleunigtes Lernen ist die Einheit von Lernen/Lehren	105
4.3.4	Intensivierung und Optimierung des Lern/Lehrprozesses	106
4.3.5	Mehrfache Verbundeffekte im Übergang von der verordneten zur lernenden Organisation	106
4.4	Kompetenzentwicklung in Beruf und Betrieb	108
4.4.1	Wandel und Erweiterung der Kompetenzen	108
4.4.1.1	Anforderungen aufgrund von verändertem Aufgaben- und Führungsverständnis	109
4.4.1.2	Kompetenzaspekte	110

4.4.2.	Kern der Kooperativen Selbstqualifikation und der Kompetenzentwicklung	112
4.4.2.1	Modelle und Dimensionen der Kompetenzentwicklung	112
4.4.2.2	Selbst-Lern-Kompetenz ist die Kernkompetenz für Leistung und Erfolg	114
4.5	Förderung der Leistungspotentiale durch Schlüsselqualifikationen bereits in der Ausbildung	114
4.5.1	Ausbildung durch kompetente Ausbilder	114
4.5.2	Beispiel für Schlüsselqualifikationen Darstellung und Verwendung im PETRA-Projekt	115
4.6	Und nochmals: Die Rolle der FÜHRUNGSKRÄFTE	117
4.7	Zusammenfassung der Kernaussagen der Kooperativen Selbstqualifikation	119
<b>5.</b>	<b>Hochleistung - Glanz und Asche FIT durch Veränderung in der lernenden Organisation</b>	<b>120</b>
5.1	Bei Hochleistung geht es "ums Ganze"	120
5.2	Der Weg zur Lernenden Organisation und die Rolle der Team- und Projektarbeit	121
5.2.1	Die drei Entwicklungsphasen	121
5.2.2	Lean Management: Entwicklung zur Teamorganisation	123
5.2.3	Erfolgreiche Projektarbeit	124
5.3	Anforderungen an Hochleistungsorganisation	125
5.3.1	Ständige Selbsterneuerungsfähigkeit	125
5.3.2	Anforderungen an die Lernende Organisation: Gestaltung durch Projekte	127
5.3.3	Schneller Lernende Organisationen sind erfolgreicher	128
5.3.4	129Veränderte Anforderungen an Projektmanagement	
5.4	Optimierung der Qualität und der Wirksamkeit von Gruppen- und Teamarbeit bei Hochleistung	131
5.4.1.	Optimierung einer Gradwanderung	131
5.4.2	Trend zur Hochleistungsoptimierung der kooperativen Selbstqualifikation (KSQ)	133
5.5.	Hochleistungsteams - Wie Phönix aus der Asche?	135
5.5.1	Die Phönix Kurve eines Hochleistungsteams	135
5.5.2	Nicht jeder Start gelingt	137
5.5.3	Die Qualität des Leistungserlebnisses beflügelt	139
5.5.4	Hochleistung kostet Kraft - Die Gefahr des Outburning	139
5.6	TQQM - Der "Phönix-Weg" zur Hochleistung und nachhaltiger Innovation	140

### 3. Teil

#### Transformation vom sozialistischen zum kapitalistischen System

<b>6.</b>	<b>Systemwechsel als Modernisierung der Wirtschaft und Gesellschaft</b>	<b>143</b>
6.1	Modernisierung	143
6.2	Soziale Gleichheit und Marktwirtschaft	146
6.3	Neue Institutionen und alte Erwartungen	149
6.4	Wirtschaftsrelevante Werte und Modernisierung	151
<b>7.</b>	<b>Eindrücke und Erlebnisse</b>	<b>155</b>
7.1	Von Alma Ata bis Zeitz <i>von Ernst Zander</i>	155
7.1.1	Nach Kriegsschluß	155
7.1.2	Nach der Wende	161
7.1.3	Weltweite Tendenzen	171
7.2	KSQ Konzept der Qualifikation für Top-Management in Russland und Ungarn <i>von Clemens Heidack</i>	175
7.2.1	Kaderschulung vom ZK zum Konsortium in Rußland	175
7.2.2	Training der Top-Ministerialbürokratie und Beratung des Innenministeriums in Ungarn	172
	Abbildungsverzeichnis	187
	Literaturverzeichnis	189
	Autoren	194



# 1. Teil

## Das Ziel, aber auch der Weg heißt Marktwirtschaft

### Umbruch und Veränderungen im ehemaligen Ostblock als Herausforderung an den Westen

#### HINFÜHRUNG

Der dramatische Wandel in den Arbeits- und Politstrukturen in den osteuropäischen Staaten, insbesondere in Rußland, Ungarn, Tschechien und Polen, zeigt Phänomene und Entwicklungen, wie sich Aufgaben, Tätigkeiten und Verhaltensweisen der dort, unter bisher anderen Bedingungen arbeitenden Menschen im öffentlichen Leben, in der Produktion und Dienstleistung verändern und die Arbeits- und Lebensgestaltung nachhaltig beeinflussen. Die Entwicklung ist gekennzeichnet durch eine Fülle von Neuerungen und Veränderungen mit der entsprechenden Unsicherheit, ihren Ängsten und Hoffnungen, die nicht mehr ein kollektives System stützt, sondern Selbstentfaltung, Selbstverantwortung und kooperative Selbstqualifikation den Weg der Leistung und des Erfolges bestimmen.

Im Mittelpunkt stehen über die persönlichen und gemeinschaftlichen Anforderungen im Alltagsleben neue wirtschaftspolitische Verhaltensweisen und Prinzipien, deren Bewußtsein und Verständnis sicherlich nur langsam wachsen können. Sie bedürfen und einiger hilfreicher Orientierung, an der die Autoren, jeder an anderer Stelle und auf andere Weise, ein wenig beizutragen versucht haben und weiterhin versuchen. Jeder von uns sieht, daß es einen Zusammenhang von mehreren Paradigmawechseln gibt, die einerseits mehr von globaler Reichweite sind oder andererseits eine typische Prägung und den Charakter von Leitvorstellungen haben.

Zweifellos in den Vordergrund gerückt sind Forderungen und Zielgegebenheiten, die wir schlicht mit "Prinzip Leistung" konstatieren. Die Kerngedanken hierzu sind bereits in einem Werk an der Schwelle des Umbruchs bis Ende der 80er Jahre mit Blick auf Bemühungen östlicher Reformen als "Requiem auf die Planwirtschaft" dargestellt worden. Teilweise sind die Probleme auf dem Hintergrund des "Prinzip Leistung" unverändert die gleichen, allerdings hat sich die Perspektive geändert: wurde Ende der 80er Jahre nach der Stunde der Wahrheit für Osteuropa gefragt, müssen wir uns heute nach der Stunde der Wahrheit für den Westen fragen.

Denn:

Der Zusammenbruch des Ostblocks traf den Westen überraschend und unvorbereitet und mit sich selbst beschäftigt.

Wie weit ist unsere Kultur der Leistungsverweigerung aufgrund des persönlichen Anspruchsverhaltens gediehen? Sind wir bereit, uns mit anderen und für andere selbst zu qualifizieren und Vorteile zu teilen oder gar aufzugeben? Wagen wir den Blick



offen auf die ganze wirtschaftliche Situation zu richten und die Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft zu optimieren? Oder behalten wir nicht doch das Beste für uns und transferieren nur Entbehrliches? Helfen wir bei der Modernisierung und qualifizieren wir uns selbst, gemeinsam mit dem Osten, für eine gemeinsame Zukunft? Lernen wir voneinander und miteinander durch wechselseitiges Geben und Nehmen im Lern/Lehrprozeß und im Aufbau und Ausbau von Verständigung und Verständnis auf dem Weg, zu einem Konsens zu kommen, evtl. sogar zu einer „Lernkultur“?

Mit dem Systemwechsel steht eine Modernisierung der Wirtschaft und Verwaltung auf dem Hintergrund des Wandels der gesamten Gesellschaft an. Strebte man im Westen eine Modernisierung durch eine Reform der Verwaltung synchron, d.h. gleichzeitig und in gleicher Art im Osten an oder schickte man nicht eher „unverbesserliche Traditionalisten“ zur Verbreitung ihrer Art des Verwaltungshandelns in den Osten Deutschlands oder in Osteuropa dorthin, wo man gerade um reformerische Hilfe nachsuchte? Der breite politische und soziale Konsens ist erste Voraussetzung, aber er kann die Reformen und die Transformation allein nicht bewirken, wenn er nicht im operativen Bereich durch Kompetenzentwicklung befähigt ist. Die Frage erhebt sich allerdings, **wieweit der Westen hier selbst bereit ist und mitmacht.**

Wesentliche Charakteristika dazu sind:

- Neuorientierung, Aufbruch und Suche nach der neuen Identität und dem Selbst im Osten
- Notwendige Suche nach Grundkonsens im Umbruch der Wertordnung und der Arbeitsstrukturen der westlichen Leistungsgesellschaft
- Qualität und Qualifikation als Leitlinien der Kompetenzentwicklung für die neue Wertschöpfungskultur nach dem Leistungsprinzip.

## **1. Neuorientierung auf dem Weg nach Europa**

### **1.1 Notwendiger Grundkonsens**

#### **1.1.1 Grundvoraussetzungen für den Konsens**

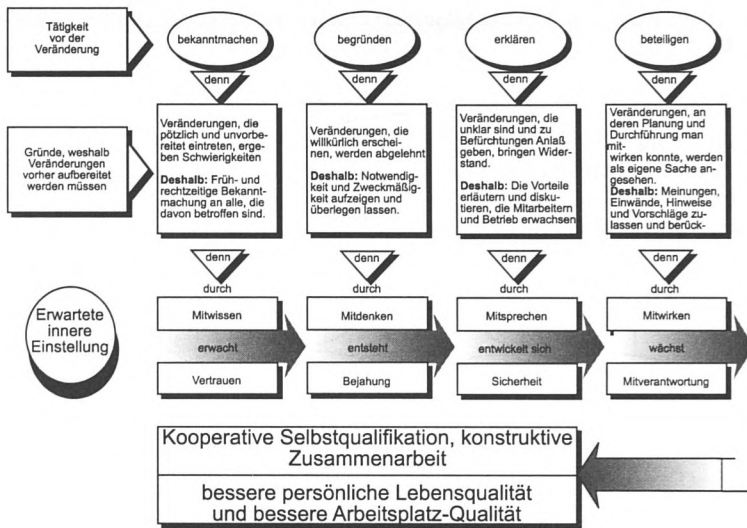
**So umfassend wie der Wandel sind auch die Herausforderungen der Reformen an alle Beteiligten.** Es ist für Ost und West eine umfassende Aufgabe. Sie zu erfassen und gemeinsam ein Konzept zu planen, anzugehen und zu bewältigen, erfordert gegenseitiges Vertrauen im aufeinander Zugehen, eine wechselseitige Akzeptanz letztlich ein Mindestmaß an Konsens, woran sich die Partner orientieren können. Die unumgänglichen Voraussetzungen einer gemeinsamen, konstruktiven Zusammenarbeit von Ost und West verdeutlicht Abb. 1. sie zeigt auf, welche Aktionen notwendig sind, um bestimmte erfolgversprechende Prozesse in kleinen Organisationen (Betrieb, Gemeinde, Verband etc.), wie auch in der Politik auszulösen.

Grundlagen hierfür sind:

- Vertrauen
- Akzeptanz
- Sicherheit
- Mitverantwortung.

Sie bauen aufeinander auf, wie Abb. 1 verdeutlicht und führen zu einer höheren Qualität des Arbeitsergebnisses und der Lebensfreude.

**Abb. 1:** Grundvoraussetzungen für den Konsens einer erfolgreichen, gemeinsamen Planung und Durchführung bei Veränderungen und Neuerungen (nach Heidack)



Die grundlegende Orientierung, wie es die Abfolge in Abb. 1 zeigt, kann nicht auf die momentane Situation und ihre euphorische, schnell wechselnde Stimmung ausgerichtet sein. Sie sollte sich auf eine von Mitverantwortung getragene, längerfristige, wechselseitige Kommunikation und qualifizierende Zusammenarbeit erstrecken. Erfahrungen und Einsichten fordern Konsensbildung und fördern die Kompetenzentwicklung, indem man nachhaltig voneinander und miteinander lernt und wechselseitig davon profitiert.

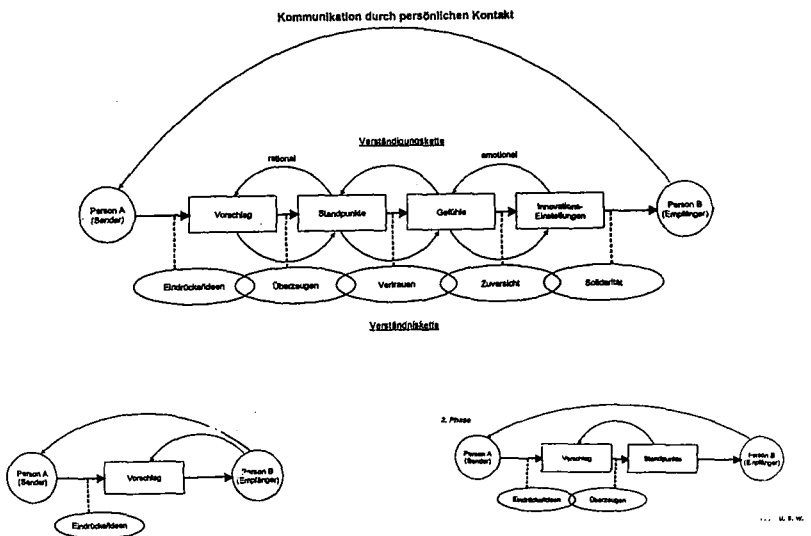
### Konsensbildung ist "Knochenarbeit"!

Nach der Konfrontation der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme und dem dahinter stehenden unterschiedlichen Menschenbild war die Euphoriephase recht kurz und wurde in vielen Fällen auch nicht genutzt, um die emotionale Vorteile der Situation auszuschöpfen. Es folgte sehr bald die harte und weniger erfreuliche Phase der Alltags-Konsensbildung. Man merkte im Osten, das Prinzip Leistung der

obsiegenden Marktwirtschaft bedeutet mehr Verständnis füreinander als nur durch Verständigung darüber, daß man Marktwirtschaft will.

Konsensbildung auf dem Weg von Plan zu Markt verlangt vielfältige Kommunikation, Zusammenarbeit und Akzeptanz in ihren grundlegenden bzw. rahmengebenden Formen (über und unter dem „Tisch“), die viele Kleinarbeiten und gelungene wechselseitige Kontakte mit Verständigung und Fortschritt des gegenseitigen Verständnis auf zwei Ebene in einer Kommunikationskette nötig macht. In **Abb. 2** ist dieser Doppelvorgang der Feedback Vorgänge dargestellt und in den ersten Schritten nachvollzogen.

**Abb.2:** Konsensbildung als Kommunikationsvorgang auf zwei Verhaltensebenen (nach Heidack)



Das Schmieden dieser Doppelkette im Verhalten und Verhandeln, daß sie nicht reißt, ist die harte Arbeit der Konsensbildung, die wir Knochenarbeit genannt haben. Die Doppelstrategie der Konsensbildung ist mit dem Eisbergmodell erklärbar.

Die **Abb.3** macht das **Eisbergmodell** sehr einfach deutlich, daß auf der Beziehungsebene die eigentlichen Schwierigkeiten liegen. Nur ca. 10 % des Eisberg ragen aus dem Wasser und treten offen zutage. Die anderen 90% sind verdeckt und nur schwierig erfahrbare. Es bedarf des Feedback, wie es die Verläufe in der "Doppelstrategie" auf der Verständigungs- und der Verständnisebene in der Abb.3 bewußtmachen wollen.

Um zu Akzeptanz und Konsens zu kommen, haben wir mit bekannten Partnern Schwierigkeiten genug. Bei fremden Partnern behindert Unsicherheit und Verunsicherung die Konsensbildung von Anfang an. Wir müssen erst seine Art und seine Standpunkte (vgl. Abb. 2). Bei der Verständigung mit den östlichen Partner ist zu bedenken, daß über zwei Generationen hinweg, ein kontraproduktives Verständigungsklima herrschte, weswegen wir annehmen müssen, daß wir sehr bewußt und sensitiv die Konsensbildung angehen müssen,

Allgemein in der Praxis betrachtet ist Konsensbildung z.B. die harte Arbeit im Hintergrund der diplomatischen Bemühungen, wie beispielsweise um Frieden im Nahen Osten. Sie ist gekennzeichnet durch harte Formen des Zusammenraufen im Team, z. B. in Tarifverhandlungen oder Koalitionsgesprächen, bzw. bei internationalen Abstimmungen - wie wir es in der Europapolitik konkret beim Ringen um den Präsidentenposten der Europäischen Zentralbank erlebt haben - oder in der Duma um Reformen, die verbunden sind mit der Person des russischen Ministerpräsidenten.

Dies läuft auf den verschiedenen Ebenen, angefangen von der großen Politik bis zur Kleingruppenarbeit im Betrieb oder im Verkaufsgespräch, in ähnlicher Form ab.

Für das Prinzip Leistung ist nach der früheren Konfrontation zumindest der Grundkonsens über die Wertordnung in Blickrichtung Marktwirtschaft und demokratischer Grundordnung gegeben. Aber auch hierüber und hierfür muß die Grundlage des Vertrauens über Verständigung und Verständnis in gleicher Verhaltensweise gelegt werden.

### 1.1.2 Neuorientierung - aber Wie?

Die Veränderungen betreffen nicht nur ein Teilsystem. Der umfassende gesellschaftliche Wandel hat zwar den Zusammenbruch der Zentralverwaltungs-wirtschaft als ein wesentliches Moment erfahren. Genauso wichtig wie der Wandel im wirtschaftlichen Bereich, ist der Erfolg von Demokratisierungsanstrengungen, die eine freiheitliche Rechts-Parteidiktatur im überwinden. Man gesellschaftlichen die sich vom Tempo Dennoch geht es neuen Systemzusam- allem um die Schaf- Grundlage neue Syst- Prinzip Leistung erst



ordnung anstreben, um damit die sozialistischen Klassenstaat zu kann demnach von komplexen Strukturveränderungen sprechen, her noch beschleunigen. nicht um die Einführung eines menhangs, sondern zunächst vor fang von Strukturen, auf deren emzusammenhänge nach dem zur Wirkung gelangen können.

- ♦ Was nützt beispielsweise die Einführung der DM ohne funktionierende Märkte.

Eine Neustrukturierung der bisherigen "sozialistischen" Gesellschaft und die Übernahme "bürgerlicher" Leistungssysteme kann nur gelingen, wenn entsprechende menschliche Qualitäten entwickelt und durch ein Human Resources Management prinzipiell leistungsorientierte gefördert werden.

- ◆ Was nützt in der Wirtschaftswelt die Privatisierung von Produktionseinheiten ohne investitionsfreudige Unternehmer, oder
- ◆ was nützt im Behördenbereich die Übernahme einer neuen Verwaltungsordnung ohne funktionsfähige Ämter und ohne Amtsträger, die sie in fachlicher Kompetenz sinngemäß vollziehen?

Der umfassende Wandel zeigt beim Zusammenbruch des Ostblocks in der Aufgabe des totalitären Regimes und in den für den Westen unerwarteten Versagens der östlichen Marktstrukturen. Die in Gang gesetzte Neu- und Umgestaltung hat alle wesentlichen Lebensbereiche des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens erfaßt:

## **1.2 Zusammenbruch der totalitären Macht- und Marktstrukturen**

**Voraussetzungen und Schlüsselemente der Reform durch friedlichen Wandel einer Diktatur (Robejsek/Zander 1990, 71ff.)**

Der friedliche Wandel einer Diktatur setzte notwendigerweise zuerst eine politische Entscheidung voraus, die eine Reformsituation entstehen läßt. Der womöglich einzige Vorzug der östlichen Diktaturen war, daß sie der Diktator von oben diktatorisch abschaffen konnte. Der Mann an der Spitze der Diktatur verkörperte und prägte das gesellschaftliche Klima. Die von ihm gesetzten Signale waren auch für die Wandlungsfähigkeit der Gesellschaft von absolut entscheidender Bedeutung. Denn es genügt offenbar, wenn das politische Kraftfeld umgepolt wird, andere Vorzeichen bekommt, und die in ihm agierenden Menschen verändern schlagartig die Richtung und den Modus ihres Handelns. Die Konformen werden nonkonform, die Ängstlichen mutig, die Diktatoren werden zu Demokraten, und die Passiven werden leistungsfreudig. Diese Wandlungen sind jederzeit in beide Richtungen beliebig wiederholbar. Die "Stabilität" der real sozialistischen Gesellschaft gewährleistete lediglich die vom Diktator verkörperte Selbstverständlichkeit der Maxime, daß "alles verboten ist, was nicht ausdrücklich erlaubt ist". Rückblickend betrachtet beruhte die kommunistische Herrschaft der 80er Jahre größtenteils nur auf dieser sprachlichen Konvention. Das Reformklima charakterisiert dagegen die Verbreitung und Vorherrschaft der Überzeugung, daß "alles erlaubt ist, was nicht verboten ist".

**Das "Ende" der Kommandostruktur (vgl. Heidack 1998b)**

Die Einparteienherrschaft und die Planwirtschaft mußte man in den abgelaufenen Jahrzehnten täglich aufs neue befehlen. Als dieser Befehl nicht mehr erteilt wurde, zerfielen die Strukturen des realen Sozialismus mit einer beängstigenden zwangsläufigkeit. Als die staatlichen Organe nicht mehr in der Lage waren, die Suche nach systemfremden Alternativen zu bestrafen, bzw. oder wenn diese Suche sogar

materiell belohnt wurde, zeigte sich die grundlegende Schwäche der Lösungsmodelle und Strukturen der "alten" Gesellschaft. Der sowjetische Publizist Streljanyj brachte dies auf die folgende Formel: "Das Hauptverdienst Gorbatschows besteht darin, daß er keine Gewalt anwendet. Und was heißt keine Gewaltanwendung im Sozialismus? Den Sozialismus auseinanderfallen lassen. Dieses System ist widernatürlich, es widerspricht dem Leben und kann sich keinen einzigen Tag ohne Gewalt halten". (Sovetskaja molodesch vom 29.12.1989) (Robejsek).

Wie entscheidend das politische "Reformklima" ist, zeigt auch noch eine andere Tatsache. Die Marktwirtschaft und der Pluralismus sind spontane Ordnungen, die nicht immer wieder neu erfunden oder angeordnet werden müssen. Im Gegenteil, wenn es nicht gewaltsam verhindert wird, breiten sich vor allem die marktwirtschaftlichen Strukturen expansiv in der ganzen Gesellschaft aus und zersetzen sehr aggressiv die Elemente der realsozialistischen Ordnung. Die Reform bedeutet daher auch, daß die relativ intakte Struktur einer Diktatur durch Elemente westlicher Gesellschaft "von oben" eingeleitete Demontage des realen Sozialismus schon während der uneingeschränkten Parteidiktatur in der "zweiten Gesellschaft" im Untergrund vollzogen wurde. Lange bevor diese Reformen überhaupt in den Bereich des Denkbaren vorrückten, hat sie die Bevölkerung "under cover" faktisch vorweggenommen. Neben der Existenz der Schattenökonomie belegte dies recht eindeutig auch die Geschwindigkeit und Reibungslosigkeit, mit der die Menschen überall in Osteuropa ihren neuen, in der Ära Gorbatschow beträchtlich erweiterten, wirtschaftlichen und politischen Handlungsrahmen ausgefüllt haben. Hier sei vor allem auf die noch zu diskutierende und geradezu explosionsartige Entwicklung auf dem privatwirtschaftlichen Sektor und auf die schnelle Entstehung von Interessenvertretungen im politischen Bereich hingewiesen.

Ferner ist interessant festzustellen, daß sich die in der Wirtschaft begonnenen Reformen, entgegen den anfänglichen Hoffnungen der kommunistischen Führungen, nicht auf diesen Bereich beschränken ließen. Sie lösten eine Kettenreaktion von immer radikaleren Maßnahmen aus und nahmen die Form von sich immer mehr ausweitenden Deregulierungsspiralen an. Diese Deregulierungsspiralen zersetzten Schritt für Schritt das ganze realsozialistische System.

Auch die **wirtschaftliche Öffnungspolitik gegenüber dem Westen** ist unerlässlich, bedarf es doch westlicher Technik und westliches Know-how, um wesentliche Anstöße für die Modernisierung der östlichen Wirtschaften zu erhalten. Angesichts der Verschuldungssituation bleibt hierfür weitgehend nur der Weg einer wirtschaftlich-technologischen Ost West Verknüpfung über die Joint Ventures offen. Diese wiederum können ihre Aufgabe nur dann erfüllen, wenn das starre bürokratische Planungs- und Lenkungssystem so schnell und so radikal wie möglich beseitigt wird.

### **Westliche Fehleinschätzung**

Wie umfassend der Wandel und insbesondere der, der Marktstrukturen war, wurde vom Westen und seinen Politikern nicht erkannt und fehleingeschätzt. Dies hatte fatale Folgen für die Wert- und Preisgestaltung der Treuhandgesellschaft der Bundesrepublik

Deutschland. Die Annahme, daß diese Märkte für die weitere Produktion der östlichen Wirtschaft zur Verfügung stünden, mußte auch Kohl als eine grobe Fehleinschätzung mit beträchtlichen Folgen eingestehen.

Die veränderten Marktbedingungen verlangten dringend nach einer Preisreform. Realistische und marktgerechte Preisverhältnisse sind eine unerläßliche Voraussetzung für eine effiziente Steuerung der Investitionen und ihres neuen Marktbereichs. Ohne diese kann die angestrebte Modernisierung und Leistungssteigerung in der Industrie nicht erreicht werden. Die Preisreform kann jedoch nur in Schritten durchgeführt werden, da sie zwangsläufig zu einschneidenden Änderungen in der Wirtschaftsstruktur führt. Die positiven Wirkungen von Preissteigerungen zeigen sich auch erst dann, wenn die Produktionsseite mit einem steigenden Angebot auf die durch die Preissteigerungen angedeutete Mangelsituation reagiert. Das geschieht wiederum nur, wenn die Unternehmen dazu bereit und fähig sind. Die Konkurrenzsituation und die Signalfunktion des freien Spiels von Angebot und Nachfrage am Markt, dessen ist man sich mittlerweile gewahr geworden war, zum Leidwesen und Desaster der ursprünglichen Erwartungen und Kalküle des Westens.

## **1.3 Marktwirtschaft - ist nicht alles**

### **1.3.1 Umfassender Wandel und Werteordnung**

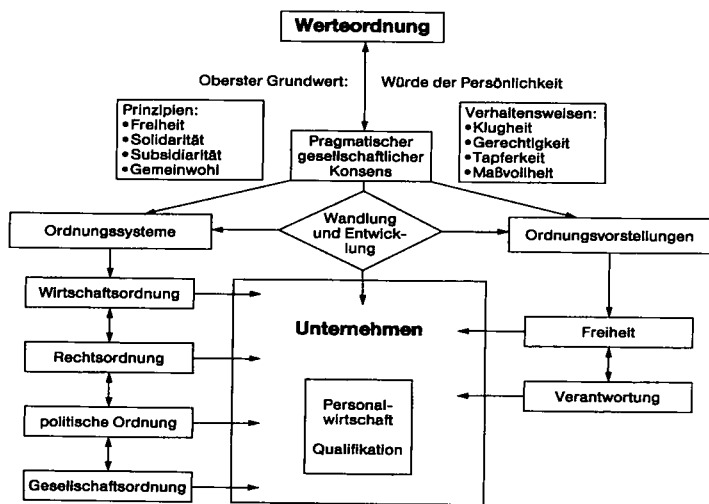
Erfaßt hat die Veränderung nicht nur den wirtschaftlichen Bereich durch Einführung marktwirtschaftlicher Strukturen, sondern

- den rechtlichen und politischen Bereich durch Einführung einer freiheitlichen Rechtsordnung auf der Grundlage freier Wahlen und Meinungs- und Interessenäußerungen,
- den soziokulturellen Bereich durch Freisetzung von Selbstbestimmungs- und Selbstqualifizierungspotentialen, sowie Fordern und Fördern der Eigeninitiative (Vgl. Heidack/Schwalbe/ Zander 1997).
- der Schaffung und Gestaltung von Qualifizierungsstrategien als notwendiger Bestandteil einer sozialen Ordnungspolitik mit der Zielsetzung eines Übergangs zur sozialen Marktwirtschaft.

Für diese gemeinsamen Aufgaben ist der Grundkonsens für eine neue Werteordnung notwendig (vgl. hierzu die **Abb. 4**) mit der ausdrücklichen Annahme eines pragmatischen Grundkonsenses für die Akzeptanz einer Werterhaltung und von Konsequenzen des Wertwandels sowie für Paradigmaveränderungen, d.h. Konsensänderung von allgemeinen Annahmen in der Praxis, von dem, was gilt und wie man sich entsprechend verhält, sowie entsprechender Konsensänderung von bisherigen Lehrsätzen in der Theorie.

Fürstenberg (1994b; 112) bemerkt dazu: "In einer säkularen Gesellschaft werden derartige Qualitäten durch den Sozialisationsprozeß erzeugt, durch die sozialkulturelle Prägung der Menschen und die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten auf dieser Basis. Die zur Bewältigung des Einigungsprozesses benötigten Qualifikationen werden kaum selbsttätig entstehen, jedenfalls nicht in der gewünschten Breite und als

die Gesamtordnung stützende Grundhaltung. Es ist eher zu erwarten, daß ohne Qualifizierungsstrategien ein quasi naturwüchsiger Anpassungsprozeß beginnt bzw. fortschreitet, in dem die "Wendehälse", die Glücksritter und „Virtuosens des amoralischen Konformismus“ Übergewicht erhalten. Röpke (1961, 146 ff.), einer der Hauptverfechter der Marktwirtschaft, thematisiert die Problematik der Marktwirtschaft wie folgt: "Marktwirtschaft ist nicht alles.... Sie muß von einem festen Rahmen einer Gesamtordnung gehalten sein, die nicht nur die Unvollkommenheit und Härten der Wirtschaftsfreiheit durch Gesetze korrigiert, sondern auch dem Menschen die seiner Natur gemäße Existenz nicht verweigert .... Die außerökonomische, geistig-moralische und gesellschaftliche Integration ist immer die Voraussetzung der wirtschaftlichen, national wie international Markt, Wettbewerb und das Spiel von Angebot und Nachfrage erzeugen jene sittlichen Reserven nicht. Sie setzen sie voraus und verbrauchen sie. Sie müssen sie von anderen Bereichen jenseits des Marktes beziehen, und kein Lehrbuch der Nationalökonomie kann sie ersetzen".



**Abb. 4:** Werteordnung und Ordnungssysteme in der Personalwirtschaft: Wandel durch pragmatischen, gesellschaftlicher Konsens (nach Heidack, aus Harlander / Heidack / Köpfler / Müller 1994, 41)

### 1.3.2 Werte orientierter Rahmen für marktgerechte Leistung im HRM

Übergeordnetes Ziel ist die Fortentwicklung der Arbeit bis hin zu den ökologischen Rahmenbedingungen, die sich in Lebensqualität für den menschlichen



Motivationsbereich und Arbeitsqualität im betrieblichen Leistungsbereich manifestieren.(vgl. Abb. 1) den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Die 'gute' unterscheidet sich von der 'schlechten' Gestaltung des Wandels durch das Verständnisniveau und den Verständigungswillen der Menschen, z.B. der Führungskräfte und der Spezialisten in einem Betrieb, untereinander. Spannungen aufgrund unterschiedlicher, funktionsspezifischer Denkweisen sind normal. Ohne den Grundkonsens des „Miteinander“ sind sie schädlich.

Gemeinschaftlicher Erfolg im beständigen Wandel in Unternehmen oder anderen Institutionen ergibt sich, wenn es gelingt die Menschen zu befähigen, den Wandel, den sie bewußt lernend gestalten, als selbstverständlich anzusehen. Solange der Wandel als außergewöhnliches Ereignis betrachtet wird, widerstrebt die geistige Einstellung und Werthaltung dem Wandel als etwas Fremdem, das Unsicherheit verbreitet (vgl. im Vorgriff **Abb. 16**).

Der hierzu notwendige ganzheitliche Ansatz eines unternehmenspolitischen Führungssystems (vgl. u.a. Harlander/ Heidack/Köpfler/Müller 1994, 35ff.; 120ff.) beruht auf einer Ethik und Philosophie, die die Werte und Einstellungen des Menschen in ihrem Menschenbild und Leitbild des Handelns darlegt und in einem organisatorischen Konzept der Motivations- und Führungsstrategie optimal zu gestalten versucht. Den inhaltlichen Zusammenhang der Wertschöpfungskette durch konsequente Motivations- und Führungsstrategie zeigt bis hin zu den ökologischen Rahmenbedingungen die Abb. 5 auf.

**Das Strategiegitter in Abb. 5** versucht den spezifischen Leistungs- und Motivationszusammenhang nach den Dimensionen des Erfolgs und des Leistungsniveaus sowie der Arbeitszufriedenheit in ihrer Zuordnung und Optimierung als Motivationstrategie und Führungsstrategie zu verdeutlichen. Insgesamt zeigt das Strategiegitter ein strategisch umfassendes Rahmenkonzept der Integration des Humanpotential und der Organisationsentwicklung bis in den Markt hinauf.

Kern der Motivation ist eine anspruchsvolle Arbeit, von der die Motivationstrategie ausgeht und auf die, die Führungsstrategie abzielt. Übergeordnetes Ziel ist die Fortentwicklung der Arbeitsgestaltung bis hin zu den ökologischen Rahmenbedingungen, die sich in Lebensqualität im Motivationsbereich und in Arbeitsqualität im Leistungsbereich äußert. Die Differenzierung in individuellen, sozialen und organisatorischen Leistungsbereich bietet den Ansatz zur unterschiedlichen Zuordnung verschiedener Gestaltungen der Wertschöpfung, die wiederum der Veränderung der Wertorientierung durch den "Wertewandel" folgt, in dem sich Lebensinteressen und -perspektiven allmählich verlagern.

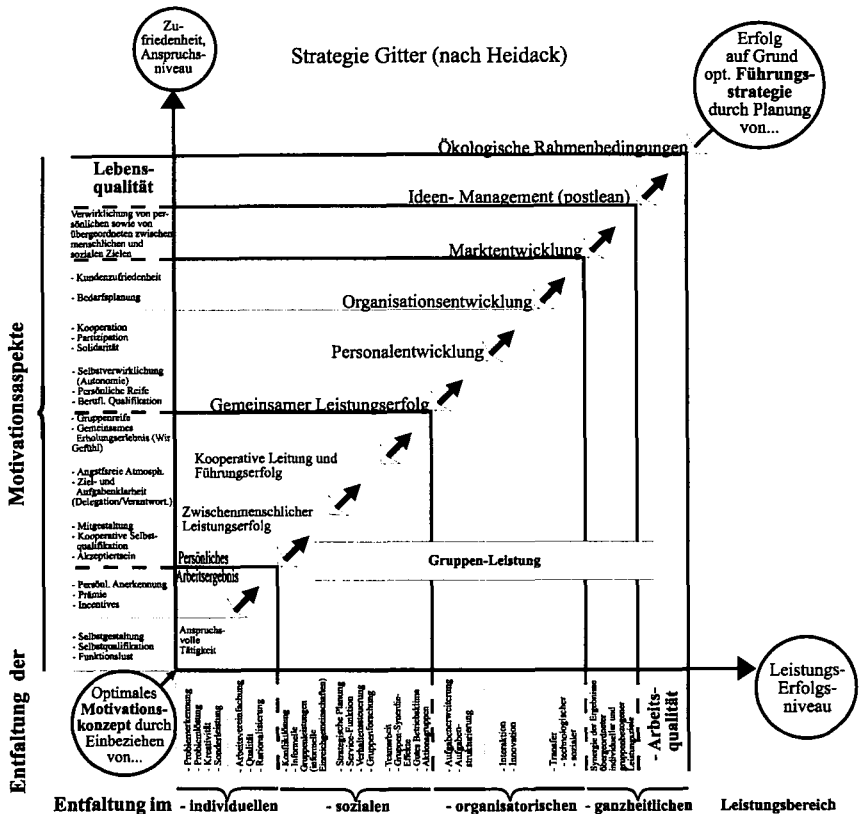
- Damit zeigt die **Abb.5** ein strategisch umfassendes Rahmenkonzept der Integration des Humanpotentials und der Organisationsentwicklung, in dem Rahmen einer umweltorientierten Unternehmensführung ergreifen sollte. durch **Motivation**, die **erfolgreiche Entfaltung eines qualitativ bestimmten Leistungsniveaus** erreicht werden soll.

Übergeordnetes Ziel ist die Fortentwicklung der Arbeit *bis hin zu den ökologischen Rahmenbedingungen*, die sich in

- **Lebensqualität** und

## ➤ Arbeitsqualität manifestieren.

Die ökologischen Rahmenbedingungen im Management beinhalten den Erhalt der Lebens- und Arbeitsqualität und sämtliche Maßnahmen, die ein Unternehmen im



**Abb. 5: Strategiegitter: des Human Resources Managements**

Optimierung der Erfolgsstrategie des HRM im Rahmen von Leistungswirksamkeit und Motivation der Mitarbeiter zur Arbeitszufriedenheit (Heidack1994b,502ff.)

Das Strategiegitter in Abb.5 zeigt ein strategisch umfassendes Rahmenkonzept der Integration des Humanpotentials und der Organisationsentwicklung auf verschiedenen Leistungsniveaus. Die ökologischen Rahmenbedingungen gewährleisten eine Erhaltung der Lebens- und Arbeitsqualität. Vgl. die Ausführungen in 3. 3.3 und 3.3.4.

Zu fragen ist: Wie zeigt sich das zunehmende ökologisches Bewußtsein und die veränderte Werthaltung?

### 1.3.3 Was bedeutet "Wertewandel"?

"Wertewandel" steht als Begriff für die Veränderung der Wertorientierung. Unter Wertorientierung sind dabei nicht die Grundwerte wie Freiheit, Gleichheit, Solidarität, die in der Abb.5 obenan stehen, gemeint, sondern die **Veränderung der Lebensorientierung**,

- ❖ was dem einzelnen Menschen grundsätzlich wichtig ist,
- ❖ wie er sich sein Leben denkt,
- ❖ was er vom Leben erwartet.

Die **Abb. 4** zeigt den grundlegenden Dauerprozeß

des Wertewandels im Rahmen eines pragmatischen, gesellschaftlich-sozialen Konsenses oder Kompromisses auf, nach dem sich die Öffentlichkeit und die Firmenphilosophie z.B. richtet. Es ist ein Rahmenkonsens in dem auch die persönliche "Werthaltung als Wertewandel" ihren Platz findet, wenn sie stark genug und weitverbreitet ist, wie

- ❖ der **Prozeß der Selbstfindung** und
- ❖ der **Suche nach Identität** mit dem, was Wert für mich hat.

Die **Abb.5** kennzeichnet den Hintergrund der ökologischen Rahmenbedingungen für das Management in der Berufs- und Arbeitswelt.

Eine **Veränderung der Lebensorientierung** macht sich in einem solchen immer stärkeren, flächendeckenden ökologischen Bewußtsein deutlich. Unternehmen müssen für diese Veränderungen in ihrer Personalarbeit (z.B. Überdenken der Richtlinien oder Schaffen von Richtlinien, Führungsinfos oder Führungsgespräche, Mitarbeitermitteilungen) eine hohe Sensibilität entwickeln: hier stoßen wir konkret auf Fragen der Unternehmenskultur (Vgl. 3.3.3).

Unter **ökologischem Bewußtsein** ist zu verstehen: das Bewußtsein der Menschen, daß das natürliche Ökosystem überlebensnotwendig und schützenswert ist. Dazu zählt auch das Wissen, wodurch die Umwelt belastet wird und durch welche Maßnahmen dieses eingeschränkt, bzw. verhindert werden kann.

Zusammenfassend ist zu bemerken: Der Wertewandel seit Mitte der 80iger Jahre, den die empirischen Befunde in bemerkenswerter Übereinstimmung belegen (Vgl.u.a. Fürstenberg 1993b, 194; ferner Heidack 1995, 87f.), bringt Selbstreflexion und Selbstbestimmung – und hat letztlich in seiner weltweiten Wirkung auch auf Perestroika und Glasnost wesentlich eingewirkt. Der Weg zur neuen Gesellschaft läßt sich nur durch einen pragmatischen Grundkonsens von praktizierter Rationalität und Humanität (vgl. **Abb. 4**) verwirklichen. Es ist eine Werteordnung mit dem Bild vom Menschen, der in innerer, kritischer Distanz an den Möglichkeiten dieses Zeitalters teilhaben kann und sie durch Kompetenzentwicklung auch in seinem persönlichen Lebensraum (Vgl. **Abb.5**) zur Selbstverwirklichung und Selbstqualifikation nutzt. Diese Eigenleistung des Individuums ist nur möglich durch eine realistische Einschätzung der Erwartungen und eine Harmonisierung der vielen Rollenzumutungen,

die an den Menschen herantreten, was insbesondere für die Menschen aus dem Osten neu ist.

### 1.3.4 Welchen Preis hat die Freiheit?

#### **Orientierung am Prinzip Leistung und Abschied von Illusionen**

Der neue gesellschaftliche Zusammenhang erfordert durch seine fortwährenden Überschneidungen von neu sich orientierenden Subsystemen, den Aufbau komplexer Netzwerke.

In vielfältigen Rollenerwartungen/-zumutungen wird der Mensch in der neuen Ordnung ständig zu Entscheidungen bzw. Wahlhandlungen herausgefordert. Somit erfordert sein Leben und Arbeiten in diesen übergreifenden Strukturzusammenhängen und der "geheimen Verführer" Qualifikationen, die sich nicht als "funktionsrichtiges Handeln" definieren lassen, sondern Eigenleistungen auch aufgrund kritischer Distanz ermöglichen sollen, z.B. die Entscheidung zwischen angebotenen Alternativen. In einer Marktwirtschaft bekommt der einzelne z.B. seinen Arbeitsplatz nicht verordnet, sondern er muß ihn ebenso suchen wie seinen Ehepartner. Die Freizeitgestaltung ist wirklich frei in dem Sinne, daß man aus einem komplexen Angebot auswählen kann, was nicht reflexionsfrei ist. Die Qual der Wahl und der Einfluß der "geheimen Verführer" sind Preis der Freiheit. Die Qualifikation für derartig anspruchsvolle und widerspruchsvolle Aktivitäten setzt **Orientierungsvermögen nach dem Prinzip Leistung in Freiheit** voraus. Allerdings ist diese Freiheit auch dauernd gefährdet.

#### **Marktwirtschaft im "freien" Westen - Leistung durch Anspruchsdenken weiterhin pervertiert**

Bereits in der Krise 1983/84 schien Leistung wieder gefragt (vgl. Zander 1984, 3). Sie wurde großen Teils durch Anspruchsdenken weiterhin pervertiert. Die Wende hat die streng systemorientierte Wertorientierung des Westens gegen den Ostblock genommen und aufgeweicht und damit auch die einvernehmliche Konsensbildung ohne unendliches Gerangel, da es ja um die "Freiheit im Westen" ging. Der Grund mangelnder Konsensfähigkeit und vielfältiger Vorbehalte ist schon grotesk: Es war vor der "Wende" der heilsame Druck, sich auf die eigenen Grundsätze zu besinnen, um den westlichen Werten treu zu bleiben (Robejsek 1997, 40).

So weist Zander in der FAZ vom 4. November 1983, bereits weit vor der "Wende" darauf hin, daß es Zeit ist für den Abschied von Illusionen, und daß wir in der industriellen Wohlstandsgesellschaft in der großen Gefahr sind, die Bedeutung von Arbeit und Leistung für unsere Existenz und unser Überleben mehr und mehr aus dem Auge zu verlieren. An ihre Stelle ist der Aberglaube getreten, man könne mehr verteilen, als erwirtschaftet wird, weniger leisten als bezahlt wird und es gehe immer nur aufwärts, nie nach unten.

Noch ist diese Illusion nicht völlig verschwunden, wie die Wahlen und vor allem der Wahlkampf deutlich gemacht hat. Noch erscheint manchem Zeitgenossen der Gedanke, daß jeder in erster Linie für sich selbst verantwortlich ist und sich also auch um sich selbst kümmern muß, fremd und befremdlich.

Wozu hat man schließlich den Staat? Unter dem Eindruck der wirtschaftlichen Probleme allerdings keimt hier und da neuer Realismus auf, der leicht durch Phantastereien überschattet werden kann.

### **Wechselnde Wertschätzung der Freiheit**

Blickt man sich nach acht Jahren Befreiung Ostdeutschlands und der osteuropäischen Völker zurück, so ist von dem triumphalen Freiheitsgefühl der ersten Monate nur noch wenig zu spüren. Man war nicht auf den mühseligen Weg gefaßt, auch nicht auf die Anforderungen und Härten eines freiheitlichen Systems. Insbesondere die ostdeutsche Bevölkerung fühlt sich in diesem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem nach wie vor nicht zu hause und hofft mehrheitlich unverändert auf einen dritten Weg aus Elementen der Bundesrepublik und der DDR (Köcher, FAZ 13.März 1996 S.5).

Im Politbarometer ist dies durch die Wahlen sichtbar geworden. Vor allem an der Unterstützung der PDS bis zu 25% in den neuen Ländern. Einen Höhepunkt hatten wir bei der Wahl in Sachsen Anhalt und mit der Bundestags- und Landtagswahl, insbesondere auch in Mecklenburg-Vorpommern. Deutlich zugenommen haben die Stimmen der PDS. allerdings die rechte DVU von über 13% der Stimmen wieder zurückgefallen ist. Die Wahlstudien der FU kam Mitte 1998 zum Ergebnis, daß fast jeder Dritte systemverdrossen ist und die Demokratie ablehnt.

Ohne hier weiter auf die Problematik eingehen zu können, scheint eine Befragung des Instituts für Demoskopie in Allensbach von 1996 auch heute noch für den Vergleich Ost- und Westdeutschland aufschlußreich (vgl. hierzu **Abb. 6**: den Artikel in der FAZ 13.03.1996 S.5).

Dies zeigt das Sicherheitsstreben sowie, daß egalitäre Tendenzen im Osten weitaus weniger bedrohlich erscheinen als im Westen. Daß egalitäre Tendenzen, d. h. mehr Gleichheit zu weniger Freiheit führen, können sich selbst in Westdeutschland nur 37% vorstellen, im Osten sind es lediglich 26%. Nach der Euphorie der Wende folgte ein Gefühl der Vergewöhnlichkeit – insbesondere durch die hohe Arbeitslosigkeit - und das Streben nach Sicherheit.

Freiheitsstreben in Ost und West		
Diese Freiheit ist mir persönlich sehr wichtig:		
	West	Ost
Meinungsfreiheit	82	64
Freiheit bei der Gestaltung des eigenen Lebens	73	68
Freie Berufswahl	70	62
Freiheit von Staatsüberwachung	67	50
Freiheit von finanziellen Risiken bei Krankheit	67	75
Reisefreiheit	61	43
Freie Bestimmung des Wohnorts	61	43
Freie Wahl zwischen politischen Parteien	55	31
Religionsfreiheit	41	16
Freie Wahl zwischen verschiedenen Zeitungen	31	15
Eigenverantwortliche Risikovorsorge	27	23
Versamlungs- und Demonstrationsfreiheit	25	13

**Abb. 6** Freiheitsstreben in Ost und West im Vergleich (FAZ 13. 3. 1996, S. 5).

Dem **Prinzip der Freiheit folgt auch das Prinzip der Leistung**. Prinzipien bedürfen der Ergänzung durch konkrete Verhaltensweisen, wobei die kompetent Handelnden im gesellschaftlichen und betrieblichen Miteinander an Spielregeln in ihrem Konsens anzubinden sind.

Leistung, die der Fortschritt der westlichen Welt verlangt, kann nicht mit den Spielregeln der Leistungen von Kollektiven bewältigt werden. Spitzenleistung entsteht durch eine Synergie, in der die Einzelleistungen zu Gunsten eines hochwertigen Ganzen, gemäß Leistungsprinzip, wirksam werden. Gruppen- und Teamarbeit sind vom Kollektiv zu unterscheiden. Auch die Verabsolutierung der individuellen Leistung in falsch orientiertem elitären Denken ist einseitig. Leistung ist nicht nur das Ziel, wie die Motivationskomponenten es in **Abb. 5** und insbesondere **Abb. 16** im Modell des Bogenschießens zu verdeutlichen suchen: Die Verhaltensweisen der **Motivationskomponenten** nach dem Prinzip Leistung haben Motivations- und Leistungsbereitschaft als Basis der Motivation und verlangen Kraft und Ausdauer für die erfüllende Zielvorgaben der Integration von Ost und West auf dem Weg zum Ziel Europa.

## **2. QUO VADIS? – Integration ist Weg/Ziel!**

### **2.1 Der Osten: Rückkehr nach Europa?**

#### **Suche nach dem Partner: Abwarten - Abwehr – Ablehnung.**

Nach der “Wende” gab es zunächst eine euphorische Suche nach dem Partner und dem Kunden im Westen. Sie stieß häufig auf kühle Abwartung, sogar auf Abwehr durch den Westen. Der Aufbruch im Osten und das Abschwören der alten Ideologie reichte nicht aus, um nach Prinzip Leistung, Partner im Westen zu finden, die mehr Kompetenz erwarteten. Man mußte erkennen, daß der Westen auch viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt war mit dem Umbruch der Arbeits- und Leistungsstrukturen und den politisch wirtschaftlichen Veränderungen vor allem in West Europa.

Die anfangs offene Verständigung beim Suchen um Konsens und Verständnis war für den westlichen Geschäftsmann, Unternehmer und den Führungskräften aus Wirtschaft und aus auch Verwaltung, zu umständlich, naiv und zu plump und wenig gewandt.

Um hier ein Beispiel von Werben um Konsens auf höchster Ebene zu nennen, so war es dies, auf diplomatischem Parkett bzw. der Regierungsebene, der Versuch Jelzins, eine “Troika” zwischen Rußland, Frankreich und Deutschland im Sinne der Freundschaft von Jelzin, Chirac und Kohl zu bilden, daß nicht nur die Journalisten zu bissigen Kommentaren veranlaßte, sondern auf der Beziehungsebene im Westen viele peinlich berührte. Dem gegenüber gestaltete sich der “Freundschaftsbesuch” Jelzins in Deutschland im Juni ‘98 überzeugender.

#### **Suche nach dem Kunden -**

#### **Auf dem Weg vom Plan zum Markt verunsichert und desillusioniert.**

Welche Orientierung nach dem Prinzip Leistung bietet der Westen?

Was soll man in der Marktwirtschaft tun, wenn potentielle Partner und gar „Lehrer“ selbst nicht genau wissen, wie sie mit dem Prinzip Leistung umzugehen haben, in ihrer Wertorientierung verunsichert sind und weitgehend wenig Interesse zeigen, weil sie selbst in einem für sie anstrengenden Lernprozeß, der sich wandelnden Arbeits- und Leistungsstrukturen gefangen sind? Die Folge ist nicht nur eine abwartende Haltung, sondern aus Konkurrenzgründen Abwehr oder gar Ablehnung, die im Osten vielfach nicht verstanden wird: Man hat sich doch für die Marktwirtschaft entschieden und auf den Weg zurück nach Europa gegeben.

Unsicherheit über klare Zielvorstellungen und Standpunkte der Partner sind Ursachen mangelnder Konsensfähigkeit und vielfältiger Vorbehalte. Leistung braucht konkrete Ziel- und Zeitvorstellungen sowie Wertorientierungen.

Die Konsensbildung ist in erster Linie erforderlich, wie es versucht wird, deutlich zumachen. Welche Vorbilder und Leitbilder nach dem Prinzip Leistung sind im Westen zu finden, nach denen der Osten unter Umständen vergeblich sucht? Welche

Wertorientierungen im Westen bestimmen die Konsensbildung? Welches Leitbild bietet der angeschlagene Präsident der USA von den „Machenschaften“ der Demokratie geschwächt?

Der Brennpunkt der Betrachtungen ist die Entwicklung im Westen in ihrer Transferierbarkeit, die eine Integration bewirkt, um den Osten zum Partner zu machen und dort auch Partner zu finden. Darüber hinaus ist es wichtig auch die Strukturentwicklungen in den östlichen Ländern zu verfolgen und die mögliche Entwicklung aufzuspüren, um Chancen und Risiken nach dem Prinzip Leistung einzuschätzen, um der Dynamik des Fortschritts und ihrer Beschleunigung zu begegnen.

Quo vadis? = Wohin gehst Du und welchen Weg gehst Du? Heißt der vom Leistungsprinzip getragene Fragenkomplex zur Orientierung schneller Ziel/Weg-Bewältigung.

Der zweite Komplex ist der der Kompetenzentwicklung auf der Erfolgsstrecke einer sinnvollen Integration von Ost und West.

## **2.2 Europa in der Orientierungskrise**

Wenn man den Hafen nicht kennt, ist jeder Wind ungünstig.

*(Seneca)*

Es grenzt an Unbegreiflichkeit, wie schwammig im Westen vielfach die Zielvorstellungen sind, und durchaus treffend kommentiert werden, wenn E. Hobsbawn behauptet: In einer Welt, in der wir nicht mehr wissen "wohin die Reise führt, ja nicht einmal wohin sie führen sollte" (Robjsek).

Es half in den vergangenen Jahrzehnten die östliche Alternative bei der Orientierung westlicher Politik. In 40 Jahren der Konkurrenz mit den sozialistischen Gesellschafts- und Wertesystem bestand ein heilsamer Druck, sich auf die eigenen Grundsätze zu besinnen, den westlichen Werten treu zu bleiben (Robjsek, P., Wo verläuft die künftige Ost-West- Grenze? Die Konturen der kommenden Teilung Europas, in: Europäische Sicherheit 3/87 S. 40).

### **2.2.1 Westeuropa - weder reif noch reich genug**

Der Sieg im Systemwettbewerb traf den Westen – wie bereits zu Anfang gesagt – überraschend und folglich auch unvorbereitet. Daran zeigt sich jetzt die Orientierungskrise die in Westeuropa, mit den Unsicherheiten des Übergangs wirtschaftlicher und finanzieller Autonomie an Europa einher geht. Hätte der kalte Krieg noch einige Jahre gedauert, 'hätte' das westliche Europa die Chance gehabt, daß Projekt der wirtschaftlichen und politischen Integration zu vollenden. Zu fragen ist: Wären dann die Westeuropäer eher darauf vorbereitet, die in Folge der östlichen Umbrüche aufkommenden Aufgaben zu übernehmen?



Müßig diese Frage! Die Geschichte nahm darauf keine Rücksicht und Westeuropa ist mit Herausforderungen konfrontiert, für die es weder reif noch reich genug ist. Um aktuell und erreichbar zugleich zu bleiben, müssen die bisherigen Zielsetzungen vor dem Hintergrund der veränderten weltpolitischen Lage neu definiert und ihre Rangfolge überdacht werden.

### **2.2.2 Verlust zwingender Orientierung**

Aus der Zeit vor 1989 verloren zwei strategische Ziele europäischer Politik nichts von ihrer Bedeutung.

1. Die Sicherheit des Kontinents muß auch in Zukunft gewährleistet werden und
2. die Wirtschaft muß im ökonomischen Wettbewerb mit Südostasien und Nordamerika bestehen.

Die Vorgaben haben sich in beiden Fällen allerdings grundlegend geändert. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor sind die Krisen in Südostasien und insbesondere im Moment die Unsicherheit im Finanzierungsbereich der Japaner.

Betrachten wir zunächst die sicherheitspolitische Problematik und ihre Orientierung, so ist die sicherheitspolitische Lage in Europa einfacher und schwieriger zugleich geworden. Die dominierende "sowjetische" Gefahr, wurde durch diffuse Risiken sicherheitspolitischer wie ökonomischer und ökologischer Art ersetzt. Diesen vielfältigen Herausforderungen sollen die nur sehr bedingt belastbaren Wohlstandsgesellschaften begegnen.

Auch die wirtschaftliche Lage, nach den Umbrüchen des Jahres 1989, läßt die Neudefinition der Ziele und Mittel als unverzichtbar erscheinen. Die Zielsetzung des Strukturwandels bleibt unverändert aktuell; die Frage nach der Möglichkeit der staatlichen Wirtschaftspolitik stellt sich dagegen neu.

### **2.2.3 Mühlen mit dem Aufbruch ins Zeitalter der Globalisierung**

Im Zeitalter der Globalisierung setzt sich auf der Unternehmensebene die Erkenntnis durch, daß die „Integration“ kaum noch Reserven für Leistungssteigerung aufweist. "Outsourcing", "Dezentralisierung" und "Profitcenter" sind die wichtigsten Stichwörter für einen neuen strategischen Ansatz um Effizienz bemühter Wirtschaftssubjekte.

Eine weitere Folge der Globalisierung ist die zunehmende Einschränkung der wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeit des Staates. Es ist angebracht zu fragen, welche Rolle der "virtuelle Staat", wie groß auch immer, in der globalisierten Wirtschaft der Zukunft überhaupt noch spielen kann und wird. Die Beantwortung dieser Frage betrifft auch die Zielsetzung der wirtschaftlichen und politischen Integration Europas. Unter den neuen Umständen ist sie gleich in doppelter Hinsicht in Frage gestellt.

**Erstens:** Ist es zweifelhaft, ob sie wirklich die optimale Antwort auf die Herausforderung des Wettbewerbs der Triade darstellt, und

**Zweitens:** Ob diese Zielsetzung in der neuen Lage immer noch die alte Priorität besitzt.

Zu den neuen Aufgaben, die ihr den Rang streitig machen, gehören die wirtschaftliche und politische Stabilisierung des gesamten Kontinents. Die Integration Ostmitteleuropas und die Neuregulierung der Beziehungen zu Rußland. Auf diesem Hintergrund hat dieses traditionelle Ziel der westeuropäischen Integration seine bislang unangefochtene Prioritätsstellung verloren. Wird Rußland zu einem „Roulette-Faktor“?

Die "Orientierungskrise Westeuropas" belegt die Tatsache, daß die Zielsetzung der Vertiefung der EU und der politischen Integration Europas nach wie vor als Priorität eingestuft werden muß. Die neuen, in Wirklichkeit weitaus dringlicheren Aufgaben, werden diesem in seiner Bedeutung zurückgefallenen Ziel untergeordnet.

### 2.2.4 Fragen der Priorität

Wenn das **Projekt der Währungsunion** den zu hoffenden Erfolg nachhaltig erbringen soll, muß eine **höhere Stufe der Westintegration** erreicht und die kontinentale Ost-West-Integration erschwert werden.

Das würde auch noch eine andere Tatsache belegen: wenn zu viele Ziele mit unzureichenden Mitteln verfolgt werden, hat dies bestenfalls eine **Verlangsamung der Prozesse** zur Folge. Die Prozesse selbst müssen jedoch realistisch gesehen werden. Realistischerweise sollte man jedoch davon ausgehen, daß die volle Mitgliedschaft der ersten postkommunistischen Staaten in der EU und in der Nato nicht vor 2005 erreichbar ist, so Robejsek.

Können wir es uns allerdings leisten, daß die Staaten der zweiten Welle mit einer Verzögerung von fünf oder zehn Jahren dieses Ziel erreichen? Günstige geschichtliche Konstellationen dauern nicht Jahre, sondern eher Monate an. Die westeuropäischen Staaten sind jetzt dabei, die geschichtliche Chance der Integration Europas dem Fortschritt im Prozeß der Integration Europas zu opfern.

Eine **kritische Erörterung** dieser Fragen soll nicht in Aussagen über richtige oder falsche Ziele münden. Sehr viel wichtiger ist es, nochmals zweierlei zu erkennen und deutlich zu machen:

**Erstens:** In der veränderten weltpolitischen Lage können weder die alten noch die neuen westlichen Ziele mit den gleichen Mitteln wie vor 1989 verfolgt werden.

**Zweitens:** Die überlieferten und durch historische Entwicklung aufgezwungenen Ziele westlicher Politik sind nicht kompatibel, ja sie schließen sich zum Teil sogar gegenseitig aus.

**Drittens** übersteigt darüber hinaus der erforderliche Aufwand die vorhandenen organisatorischen, finanziellen und wahrscheinlich auch „geistigen“ Ressourcen Westeuropas. So verordnet die Währungsunion den Volkswirtschaften eine Sparkultur, die die Stabilität der westlichen Demokratien gefährdet und die Trennlinie innerhalb Westeuropas zwischen den beiden Teilen des Kontinents vertieft.

**Viertens:** Zu der Orientierungskrise der westlichen Politik gehört es auch, daß sie mit einer Ressource rechnet, die nicht vorhanden ist, mit der Zeit. Die Tatsache, daß Ressourcen der Zeit nicht unbegrenzt sind, hängt in erster Linie mit der sich anbahnenden Entwicklung in Rußland zusammen, und hier haben wir weiterhin die große Reformkrise.

## **2.2.5 Was macht Rußland?**

### **2.2.5.1. Rußland in der Reformkrise - auch nach dem 21 Milliarden-Kredit**

Wenngleich nun Rußland den größten Kredit aller Zeiten erhalten hat und die Bank für Weltwirtschaft zum Rückgriff auf Sonderreserven gezwungen hat, ist die Reformkrise nach wie vor nicht behoben. Im Gegenteil: das Poker um den Ministerpräsidenten hat viele Hoffnungen gestutzt.

Robejsek spricht hier von einem ungebremsten Fall und Fehlleitung von Investitionen, die durch das Wachstum und die Weltmarktfähigkeit der russischen Wirtschaft beeinflusst und beeinträchtigt werden, und zwar auf Dauer. Bereits heute trägt der Maschinenbau kaum 3 % zum gesamten Export bei. Volkswirtschaftlich plausibel und politisch mehrheitlich gewollt, scheint der Reformprozeß in Rußland auf die Modernisierung der industriellen Basis der Volkswirtschaft hinauszulaufen.

Wie verständlich und realistisch diese Orientierung der russischen Lage auch sein mag, verfehlt sie doch den Zielerreichungsgrad. Die Effektivität wird sich einem ganz anderen Horizont zuwenden müssen, vor allem auch aus unserer Sicht. Denn Rußland selbst kann überleben, und zwar trotz allem auch wirtschaftlich. Rußland würde sich dann im Rahmen des traditionellen industriellen Entwicklungsmusters modernisieren und damit sozusagen seine Rückständigkeit gegenüber dem Westen perfektionieren.

### **2.2.5.2 Beharren in einer "geschlossenen Volkswirtschaft"**

Zugleich ist die russische Volkswirtschaft groß genug, um dann in einem geschlossenen Warenkreislauf die Mindestversorgung der Bevölkerung und die militärischen Erfordernisse einer Dimension, wie es die eines Großmachtstaates verlangt, zu garantieren.

Betrachten wir dies, so deutet alles darauf hin, daß der russische Raum auf absehbare Zeit agrarisch und industriell geprägt bleibt. Seine Wirtschaft werden auch künftig drei Bereiche dominieren: Agrar-, Industrie- und Energiesektor, vor allem die Rüstungsindustrie. Eine "westliche inspirierte Modernisierung" Rußlands müßte genau in die entgegengesetzte Richtung von der arbeits- und ressourcen-intensiven Produktion und ihren Produkten der resozialisierten Vergangenheit zu den

humankapital-intensiven Produkten der modernen Volkswirtschaft führen (Robejsek). Dieser Weg scheint für Rußland vorläufig versperrt zu sein.

### **2.2.5.3. “Kooperativer Kapitalismus” statt kooperative Selbstqualifikation**

In Rußland werden sich zwar Märkte und privates Kapital weiterentwickeln, aber mit anhaltender Inflation und einer stark monopolisierten und geschützten Wirtschaft mit riesigen Subventionen für einflußreiche Großproduzenten. Der Konkurrenzdruck wird jedoch schwach sein und entsprechend schwach auch das Wachstum der Produktivität. In Rußland entsteht eine Art “kooperativer Kapitalismus” mit engsten Verflechtungen von Staat und Wirtschaft.

Der kommunistische Osten “verschwand” zwar, aber Rußland wird in absehbarer Zeit nicht “westlicher” werden. Dafür ist auch die westliche Defensive gegenüber der Annäherung Osteuropas, vor allem Rußlands zu groß.

Welche Potentiale bietet Ostmitteleuropa?

## **2.3 WIRTSCHAFTLICHE WESTINTEGRATION OSTMITTELEUROPAS**

### **2.3.1 Das EU – Dilemma: Zurück nach Europa?**

Im Hinblick auf ostmitteleuropäische Staaten befindet sich die EU in einem Dilemma. Die Spannbreite zwischen der fortgesetzten Vertiefung im Westen und der angepaßten Entwicklungspolitik für den Osten erwies sich bald nach den Ereignissen 1989 als sehr groß. Dies hing sowohl mit dem sehr hohen Finanzierungsbedarf im östlichen Europa als auch mit der rezessiven Entwicklung in der Weltwirtschaft zusammen. Hinzu kam auch die komplizierte und aufwendige Anpassung der westlichen Volkswirtschaften an die Bedarfs-, Produktions- und Absatzstrukturen der Zeit nach dem “Kalten Krieg”.

Es überrascht nicht, daß die Interessenlage der EU-Mitglieder hinsichtlich des östlichen Teils Europas vielschichtig ist. Wie in der kommunistischen Ära haben diese Staaten ein gemeinsames, wenn auch (geopolitisch bedingt) abgestuft starkes Interesse an der Stabilität in Ostmitteleuropa. Wenn die wirtschaftliche Modernisierung und politische Stabilisierung dieser Region scheitern sollte, würde für die westeuropäischen Staaten ein gefährlicher Krisenherd in ihrem Vorfeld entstehen. Deutliche Öffnung der eigenen Märkte, positiver externer Ressourcentransfer und klare Perspektive der EU-Aufnahme wären somit Eckpfeiler einer westlichen Hilfsstrategie für Ostmitteleuropa. Während das politische Stabilitätsinteresse der westeuropäischen Staaten einfach definierbar war und ist, erweist sich seine wirtschaftspolitische Operationalisierung ungleich schwieriger.

Die Ostmitteleuropäer erzeugen kostengünstig die Waren der ausgehenden industriellen Phase und drängen mit ihnen in die eng gewordenen Märkte hinein. Damit stellen sie für die ohnehin in einer schweren Umstellungskrise befindlichen

Wirtschaftszweige, wie Stahl, Bergbau und Textil und auch für die Landwirtschaft eine ernsthafte Konkurrenz dar. Dies kann man vor allem an den negativen Reaktionen der ärmeren EU-Mitglieder auf die Annäherungsversuche der Osteuropäer deutlich ablesen. Darüber hinaus betrachten insbesondere Griechenland, Spanien und Portugal die ostmitteleuropäischen Staaten als potentielle Konkurrenten, um die Entwicklungsfonds der EU. Nach einem Bericht der Brüsseler Sachverständigen würde die Aufnahme der vier ostmitteleuropäischen Staaten in die EU allein für die europäischen Strukturfonds zusätzliche Ausgaben von 52 Mrd. DM erfordern. Sehr schwer quantifizierbar sind die Kosten einer Ost-Erweiterung für die gemeinsame Agrarpolitik. Sie würden langfristig vermutlich eine noch höhere Belastung bedeuten. Wenn die ostmitteleuropäischen Ländern den Ertragsrückstand ihrer Landwirtschaft zur Hälfte überbrücken könnten, würden sie Anspruch auf rund 34 Mrd. DM jährlich haben.

Während der kommunistischen Herrschaft wurde im Osten der Westen im Bewußtsein der östlichen Bevölkerung als positive Gegenwelt zum realen Sozialismus verklärt. Ein Teil dieser Idealisierung betraf auch die EU, und dies wirkt bis heute nach. In einer Mischung aus Realismus und Naivität steht die EU in Osteuropa vor allem für wirtschaftliche Prosperität, aber kaum für die politische Einheit Europas. Die EU ist für die meisten Osteuropäer eine Modernisierungsagentur, aber kein Ersatz für den Nationalstaat, keine demokratische Nachfolgerin des "proletarischen Internationalismus". Aus östlicher Sicht ist deshalb die Verwirklichung des Maastrichter Vertrages als ein Schritt auf die politische Integration Europas hin kein übermäßig attraktives Ziel. Tatsächlich wird seine Umsetzung die wirtschaftliche Kluft zwischen den osteuropäischen Staaten und der EU noch breiter machen.

Mit der Losung des Jahres 1990 "Zurück nach Europa" war eine folgenschwere Fehleinschätzung verbunden. Sie suggerierte nämlich, daß sich Osteuropa lediglich an den Westen anschließen wollen muß und verkannte die Tatsache, daß es auch angenommen werden muß. Dies galt um so mehr als auch das Verhältnis zu den westlichen Staaten das hohe Niveau der Jahre 1989/90 nicht halten konnte. In den westlichen Hauptstädten wurde die Westorientierung der osteuropäischen Staaten zunächst erfreut zu Kenntnis genommen. Die euphorische Stimmung fand dann ihr Ende, als die Westorientierung nicht mehr nur die harmlose Form des Bekenntnisses zu den Werten der westlichen Demokratie und Marktwirtschaft annahm, sondern sich zunehmend in der Umlenkung der Warenströme in westliche Richtung materialisierte und dort zur Verschärfung des Wettbewerbs um kleiner werdende Marktsegmente führte. Die Annäherungsversuche der ostmitteleuropäischen Staaten an die EU und die grundsätzlich offene, aber faktisch eher zögerliche bis ablehnende Haltung der einzelnen westlichen Regierungen prägen seitdem die gegenseitigen Beziehungen der beiden Teile Europas. Dabei steht insbesondere für die Ostmitteleuropäer sehr viel auf dem Spiel.

Während sie die wirtschaftlichen Hypotheken des realen Sozialismus mühsam abtragen, geht die Entwicklung der Weltwirtschaft weiter. Zu den wichtigsten Trends gehört die regionale Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung und damit verbunden auch die Entstehung von Inseln des Freihandels in einem Meer von

Protektionismus. Zurecht kritisiert L.Schuknecht die Doppelbödigkeit der EU-Handelspolitik: Liberalisierung im Innern und selektiver Protektionismus gegenüber den Drittstaaten. (Schuknecht 1992.). D.Senghaas spricht zutreffend von einer "Verdichtung von Kernzonen bei gleichzeitiger Marginalisierung von Randzonen".( D. Senghaas 1992, S. 644.).

### **2.3.2 Von der Assoziierung zur Osterweiterung der EU**

Die westlichen Staaten haben auf die Reformbestrebungen zunächst in bemerkenswert rascher und umfassender Weise reagiert. Die Entwicklung vertraglicher Wirtschaftsbeziehungen zeigte vergleichsweise rasche Anpassungsfähigkeit der Handelspolitik und die Auflage von Hilfsprogrammen für Ostmitteleuropa.

Während des Pariser Wirtschaftsgipfels im Juli 1989 wurde das Programm PHARE zur Unterstützung der Reformbemühungen in Polen und Ungarn beschlossen. Der G-7-Beschluß fand auch die Zustimmung der sogenannten G-24. Im September 1990 beschloß der damalige EG-Rat in Übereinstimmung mit einer entsprechenden Entscheidung der G-24 die Ausdehnung des PHARE-Programms auf die damalige CSFR, Bulgarien, Rumänien, die DDR und Jugoslawien. Auf dem Dubliner Sondergipfel im April 1990 konkretisierten die Staats- und Regierungschefs der EG ihr weitergehendes Kooperationsangebot durch die Aussicht auf ein "Netz von Assoziierungsabkommen" gemäß Art. 238 EWG-Vertrag. Im Dezember 1990 begannen die formellen Verhandlungen zwischen der EG und den drei ostmitteleuropäischen Staaten Polen, Ungarn und der CSFR über den Abschluß von Assoziierungsabkommen. Diese Verhandlungen konnten ein Jahr später am 16.12.1991, erfolgreich beendet werden. Durch die zum 1.1.1993 vollzogene Teilung des Landes begründet, konnten der Assoziierungsverträge mit der Slowakischen und Tschechischen Republik erst am 4.10.1993 unterzeichnet werden.

Das Kernstück der Verträge ist die stufenweise Einführung des freien Warenverkehrs, d.h. die Errichtung einer Freihandelszone innerhalb von zehn Jahren. Hier hat die EU größere und schnellere Schritte zu machen, den drei Ländern wurden kleinere Schritte und längere Fristen (maximal 10 Jahre) zugestanden. Im Bereich von Industrieimporten - mit Ausnahme von Textilien, Stahl und Kohle -verpflichteten sich die Westeuropäer zur sofortigen Aufhebung der noch bestehenden Mengenbeschränkungen und zum stufenweisen Abbau aller Zölle innerhalb von fünf Jahren. Bei Textilien und Stahl werden die Mengenbeschränkungen zunächst beibehalten, die Quoten aber sukzessiv aufgestockt und die Zölle reduziert. Spätestens in sechs Jahren sollte auch dieser Bereich in der EU liberalisiert sein.

Der Liberalisierungsfahrplan räumt den drei Partnerländern nur vier bis fünf Jahre Zeit ein, ehe sie ihre Märkte den Anbietern aus den EU-Ländern völlig öffnen müssen. Diese Asymmetrie erscheint angesichts des schwierigen Weges, den die drei Länder vor sich haben, um ihre Volkswirtschaften an die marktwirtschaftlichen Regeln anzupassen und den Anschluß an das westliche Technologieniveau zu finden, nicht sehr groß. Dies gilt um so mehr, als es den hochindustrialisierten westlichen Ländern so

wenig gelungen ist, ihre Industriestrukturen den veränderten Wettbewerbsverhältnissen auf dem Textil- und Bekleidungssektor anzupassen, daß sie sich auch nach 30 Jahren nicht in der Lage sehen, auf Beschränkungen verzichten zu können. So wurden seit 1961 im Rahmen des GATT diverse Textilabkommen abgeschlossen und die Einfuhren in den Industrieländern mengenmäßig beschränkt. In der Uruguay-Runde wird über eine Liberalisierung in einem Zeitraum von sechs bis zwanzig Jahren verhandelt.

Schon bei den einzelnen Warengruppen regten sich beträchtliche Widerstände der EU-Mitglieder. In den Diskussionen um die Anhebung der Einfuhrmengen bei Textilien gerieten die Assoziierungsverhandlungen ins Stocken. Ihr Fortgang wurde dadurch erzielt, daß den hauptsächlich betroffenen Ländern, Griechenland und Portugal, zusätzliche Hilfe zur Strukturanpassung und weitere Ausgleichszahlungen zugesagt wurden. Die beiden rückständigsten EU-Mitglieder bekamen 1992 aus den Brüsseler Regional-, Sozial-, Agrar- und Kohäsionsfonds Zuschüsse von beinahe 400 DM pro Einwohner. Diese Leistungen werden sich bis 1999 verdoppeln.

Bei den landwirtschaftlichen Produkten machte die Gemeinschaft insgesamt nur geringe Konzessionen, die stärker als bei den Industrieprodukten mit reziproken Zugeständnissen verknüpft waren. Angesichts des geringen Anteils der vier Assoziierungsländer an den Agrareinfuhren der EU wäre eine größere Marktöffnung wohl zumutbar gewesen. Auch aus diesem Grunde scheint eine Transformation der westlichen Agrarmarktpolitik dringend vonnöten. Die politische Durchsetzbarkeit dieses an sich vernünftigen Zieles war aber offensichtlich nicht gegeben. So sperrte sich Frankreich gegen eine Erhöhung der Fleischlieferungen aus Polen. Als Kompromiß wurde hier die Finanzierung von zusätzlichen Fleischlieferungen aus den östlichen Ländern in die GUS durch die EU vereinbart, und außerdem wurde eine besondere Schutzklausel installiert. Diese Schutzklausel ermöglicht generell die Reduzierung von Importen, wenn "besonders ernsthafte Störungen auf dem EG-Markt auftreten". Nicht nur bei den landwirtschaftlichen Gütern, sondern auch bei den anderen sensiblen Warengruppen kann diese Schutzklausel bereits vor der Ausschöpfung der ausgehandelten Quoten in Anspruch genommen werden. Die Möglichkeit für diese einseitige Grenzschießung wurde den Regierungen durch eine Schutzklausel in den bisherigen Handelsabkommen eröffnet, welche auch in den neuen Verträgen enthalten ist. Sie gilt für den Landwirtschaftsbereich sowie die Textil- und Stahlindustrie. Bei Polen 10,8% des Warenwertes, bei Ungarn 21,7% und bei der CSFR bei 30,4%. Damit reagierte die EG auf die Antidumping Klage von westeuropäischen Herstellern vom Mai 1991. Zu unfairen Praktiken gegenüber den ostmitteleuropäischen Staaten greifen aber nicht nur westeuropäische Regierungen. Vergleichbares Vorgehen wurde auch auf Seiten der USA beobachtet. (D.Bandow/I.Vásquez 1994.).

Soll die ökonomische und politische Spaltung des Kontinents tatsächlich überwunden werden, müßten die ostmitteleuropäischen Länder aus der Kooperation mit dem Westen weitaus mehr Vorteile ziehen als umgekehrt. Auch dann, wenn der Entwicklungsprozeß erfolgreich verläuft, kann frühestens um die Jahrhundertwende mit dem Beitritt der ostmitteleuropäischen Staaten in die EU gerechnet werden.

Ähnlich wie die NATO sieht sich auch die EU mit den Beitrittswünschen aus Ostmitteleuropa konfrontiert. Auch für die EU ist das Bemühen charakteristisch, eine zu schnelle Annäherung der kostspieligen Mitgliedschaftsanwärter und Billigproduzenten aus dem Osten zu verhindern. Da aber das oben genannte Stabilitätsinteresse der Westeuropäer zugleich eine genau entgegengesetzte Politik erfordern würde, ist die Osteuropa-Politik der EU-Staaten nicht übermäßig transparent und gradlinig. Stellenweise herrscht sogar der Eindruck vor, daß "der Westen den jahrzehntelangen Kampf in dem Glauben geführt hätte, daß der Kommunismus nie besiegt werden kann." (V.Havel)

Die ersten Stellungnahmen der Kommission zur Erweiterung der Gemeinschaft aus dem Jahre 1992 deuteten jedenfalls darauf hin, daß Brüssel einen eher restriktiven Beitrittskurs steuert und mittelfristig lediglich die EFTA-Länder aufnehmen will. Während die Erweiterung der EU noch am Anfang der britischen Präsidentschaft eines der wichtigsten Themen gewesen war, trat sie später in den Hintergrund. Die Chancen der ostmitteleuropäischen Staaten auf die EU-Mitgliedschaft in diesem Jahrzehnt waren somit verschwunden. Die Assoziierungsabkommen mit den östlichen Staaten geben ihnen wirtschaftlich gerade so viel, daß ihr Interesse an der Vollmitgliedschaft erhalten bleibt aber die Sympathie, Bewunderung und das Verständnis der Jahre 1989/90 wurde im Zuge der fallenden Bedeutung Ostmitteleuropas, der Konzentration auf die GUS und der wirtschaftlichen Probleme im Westen durch eine weitaus rigorosere Osteuropapolitik ersetzt.

Den ostmitteleuropäischen Staaten wurde zunächst aus Brüssel unmißverständlich bedeutet, daß es kein Wettrennen um die EU-Vollmitgliedschaft geben dürfe. Die EU zeigte vielmehr starkes Interesse daran, daß sie sich als eine Gruppe annähern. Der damalige Vizepräsident der EU-Kommission Andriessen vertrat die Meinung, daß Polen, Ungarn und die damalige CSFR wieder untereinander stärker zusammenarbeiten sollten. Der französische Minister für Europaangelegenheiten forderte die ostmitteleuropäischen Staaten auf, Beziehungen untereinander und mit den ehemaligen Sowjetrepubliken anzuknüpfen und sich auf diese Weise ein Bewußtsein für das "Gemeinschaftsleben" anzueignen, bevor sie der EG beitreten. Dagegen standen die meisten Ostmitteleuropäer offensichtlich auf dem Standpunkt, daß ihr Erfahrungsschatz aus der RGW-Zeit völlig ausreichend sei.

Die Blockaufnahme der ostmitteleuropäischen Staaten in die EU erwies sich erwartungsgemäß als eine unrealistische Option. Die Reformfortschritte in den einzelnen Ländern waren so unterschiedlich, daß die EU anläßlich des Essener Gipfels im Dezember 1994 eine Kehrtwendung vorgenommen hat. Einen Beitritt in einem Block werde es nicht geben, jedes einzelne Land könne Mitglied werden, sobald es die rechtlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen dafür erfülle. Etwa zur gleichen Zeit verabschiedete das Europäische Parlament einen Beschluß, wonach die Aufnahmekosten der neuen Mitglieder den Finanzplan der EU bis 1999 nicht überschreiten dürfen. Von der Öffentlichkeit fast unbeachtet, wurde damit die Osterweiterung der EU vor der Jahrtausendwende ausgeschlossen. Entscheidende Bedeutung kommt unter diesen Umständen der im Jahre 1996 abgehaltenen Konferenz der EU zu.



### **2.3.3 Unterschiedliche wirtschaftliche Interessen in Ost- und Westeuropa**

Die bisherigen Ergebnisse des Annäherungsprozesses an die EU runden das Bild der wirtschaftlichen und politischen Ungleichheit zwischen den östlichen und westlichen Staaten ab. Schon bei der Erörterung der östlichen Annäherungsversuche an die NATO wurde es deutlich, daß in der Beziehungsstruktur zwischen Ost- und Westeuropa die Benachteiligung Ostmitteleuropas vorprogrammiert ist. Diese strukturell induzierte Benachteiligung äußert sich auch auf dem wirtschaftlichen Gebiet. Auf der strategischen Ebene handelt es sich um die von außen definierten Ziele der Modernisierung. Mit anderen Worten, die Integration in die westlichen Strukturen erfolgt zu westlichen Konditionen. Die Ostmitteleuropäer spüren deutlich, daß die Macht der besitzt, der die Regeln definiert. So erwartet man von den neuen Demokratien zwar die Übernahme der gesamten EU-Gesetzeswerke, jedes neue Mitglied hat den sogenannten "acquis communautaire", den Rechtsfundus der EU, zu akzeptieren. Zugleich machen Großbritannien und Dänemark legale und Griechenland und Italien faktische Ausnahmen geltend.

Die Ostmitteleuropäer sind auf der operativen Ebene einseitig abhängig von der westlichen Hilfe, westlichen Konjunktur, westlichen Investitionen und vom Zugang zu westlichen Märkten. Die ostmitteleuropäischen Regierungen verfügen über keine Druckmittel, die sie zu ihren Gunsten einsetzen könnten.

Sechs Jahre nach dem politischen Umbruch in Osteuropa gibt es Indizien für eine begrenzte Kompatibilität der strategischen Ziele in beiden Teilen Europas. Trotz des grundsätzlichen westlichen Interesses an der Prosperität und Stabilität des ostmitteleuropäischen Umfeldes herrscht zwischen den west- und ostmitteleuropäischen Staaten eine asymmetrische Interdependenz. Sie haben zwar durchaus viele gleiche, aber nur wenige wirklich gemeinsam anzustrebende Ziele. Vor allem trennt das unumstritten gleiche Ziel des Wohlstandes West- und Osteuropäer mehr als es sie vereint.

Zurecht stellt E.Weede fest, daß der Westen vermutlich "nur die Wahl zwischen der Förderung der Demokratisierung im Osten durch Freihandel einerseits und der Bewahrung seines inneren Friedens durch einen wohlfahrtsstaatlichen Protektionismus andererseits" hätte. (E.Weede 1994, S.82f. - Vgl. auch Baldwin 1995.). Der alte Ost-West-Gegensatz tritt heute in abgeschwächter Form als der Unterschied in den Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen in Ost und West auf. J. Galtung sieht in diesem Ungleichgewicht sowohl eine neue Form des europäischen Imperialismus, diesmal gegenüber Osteuropa, als auch eine Quelle von Konfliktpotentialen für die Zukunft (Galtung 1993.).

Letztlich hängt dies mit einem wichtigen, strukturell verankerten Widerspruch zwischen den westlichen und östlichen Volkswirtschaften zusammen. Die Leistungsreserven der östlichen Volkswirtschaften sind hoch und lassen sich mit relativ geringem Kapitaleinsatz mobilisieren. Die Optimierungsmöglichkeiten der westlichen Volkswirtschaften sind dagegen geringer und mit hohen Kosten verbunden.

### 2.3.4. Fazit

Wenn man die Abläufe innerhalb des Ost- West-Beziehungsgeflechts analysiert, dann läßt sich folgendes **Fazit** festhalten:

Die Hilfeleistungen werden westlicherseits um so unwahrscheinlicher getätigt werden, je mehr der Hilfeempfänger in eine Konkurrentenposition kommt. Dies geschieht nicht zwangsläufig aufgrund gezielter Planungen der jeweiligen westlichen Regierung, und es kann sogar im direkten Gegensatz zu der proklamierten (vielleicht auch gewollten) Hilfsbereitschaft einzelner politischer Akteure stehen. Es handelt sich vielmehr um den Ausdruck der ökonomischen und politischen Verteilungskämpfe, die sich in den westlichen Gesellschaften abspielen und auf die Außenpolitik abstrahlen. Je ähnlicher also das wirtschaftspolitische Profil der östlichen Gesellschaftssysteme dem westlichen wird, desto weniger werden die westlichen Regierungen bereit sein, weitere Fortschritte im Transformationsprozeß zu unterstützen. Je weiter die östlichen Staaten auf dem Wege "Zurück nach Europa" kommen, desto schwieriger werden ihre nächsten Schritte, desto mehr Elemente der wirtschaftlichen Konkurrenz und der sich daraus ergebenden politischen Konflikte werden in ihren Beziehungen zu den westlichen Staaten auftreten. Es erscheint allerdings wenig hilfreich, diese Vorwegnahme der Konkurrenzbeziehung verbittert zu kritisieren. Sinnvoller wäre es, sie in der praktischen Politik zu berücksichtigen und wo auch immer möglich entgegenzuwirken. Bedenklich ist es aber allemal, daß die westliche Konkurrenzhaltung schon auf einem so niedrigen Niveau einsetzt.

## **2. Teil**

### **Leistungsverdichtung und Kompetenzentwicklung**

**Qualität und Qualifikation als Leitbegriffe für erfolgreiche Innovation bei verändertem Führungs- und Organisationsverständnis in Ost und West**

#### **3. Leistung - prinzipiell**

##### **Beständigkeit des Wandels und Beständiges im Wandel**

Quelle der Leistung ist der Mensch. Allein der Mensch macht den Betrieb erfolgreich und Politik interessant!

An materiellen Ressourcen, insbesondere Rostoffverkommen, sind wir arm. Davon abgesehen dreht sich die Welt immer mehr um geistige und virtuelle Ressourcen. Von der Bedeutung des "Geistkapitals" (Grosser u.a.) oder vom Wissen als "geistiger Rohstoff" wird immer häufiger geredet, vor allem dort, wo man versucht Wissensmanagement real oder virtuell zu etablieren.

Entscheidend für den Erfolg ist letztlich der leistungsfähige und leistungsbereite Mensch, wie das vorangestellte Statement zu verdeutlichen sucht. Der Mensch ist das Maß der Dinge und der Zusammenarbeit seiner eigenen Spezies, wenn es um Leistung, Erfolg und Zufriedenheit geht - aber auch für deren Gegenteil: Verschwendung, Mißerfolg, Unzufriedenheit und Elend. Wandel und Fortschritt fordern und fördern den innovationsbereiten Menschen in besonderer Weise. Dies gilt insbesondere in der Herausforderung beim Zusammenwachsen von Ost und West, und zwar prinzipiell.

#### **3.1 Leistungswirklichkeit**

##### **Wie schnell kommt das Neue in die Welt?**

Wenn man etwas Neues macht, ist man nicht sicher, ob es besser wird.

Aber wenn etwas besser werden soll, muß man etwas Neues machen!

Lichtenberg

Bereits Mitte der 70iger Jahre brüsteten sich Unternehmen der Spitzentechnologie, daß innerhalb von drei Jahren ihre Vertriebsliste mehr als die Hälfte neuer Produkte ausweist. Diese Neuerungsrate ist heute nicht nur größer geworden, sondern hat eine ganz andere qualitative Dimension erreicht, die allein in quantitativen Prozentzahlen nicht mehr gemessen werden kann bzw. ihren Aussagewert verlieren würde.

Wie unterschiedlich Phänomene des Neuen sind, schildern u.a. die Autoren in unterschiedlicher Darstellung in dem Werk "Wie kommt das Neue in die Welt?" herausgegeben von Peter von Pierer, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG und Bölkow von Öttinger, Präsident der Boston Consulting. Als besonderen Aspekt des

Erfolges im Wandel betont Wildemann: "Schneller lernende Unternehmen sind erfolgreicher" (vgl. u.a. Wildemann 1998, 51ff.), worauf wir in 5.3.3 ausführlicher eingehen.

Schlagwörter von besonderer Brisanz sind "virtuell/Virtualität",  
 Wenn wir die Wirklichkeit des Wandels und des Neuen im Spannungsfeld von Virtualität und Realität näher betrachten, müssen wir auf ihre Aspekte näher eingehen.  
 (vgl. hierzu Heidack 1997c, 1998a).

### 3.1.1 Wirtschaft und Gesellschaft im Spannungsfeld von Virtualität und Realität

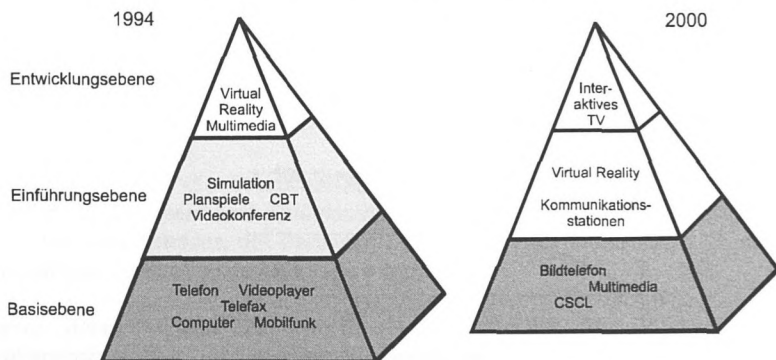
#### 3.1.1.1 Entwicklungen im Spannungsfeld von Virtualität und Realität

Das Spannungsfeld zwischen Virtualität und Realität wird durch das Statement von Lichtenberg recht deutlich. Das Neue ist stets aus virtueller Realität hervorgegangen. "Virtuality" ist im amerikanischen Sprachgebrauch etwas "leichtfüßiger" als bei uns in Europa, wo man sich bei diesem Begriff noch eher an seinen Sprachgrund im Lateinischen erinnert.

#### Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK)

Die Zukunft wird in wichtigen Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) ohne die rechten Vorstellungen von Virtualität nicht mehr auskommen. Wenn wir dem folgen, was Bullinger in der Abb. 7 zu kennzeichnen versucht, wird sich unsere Welt weiterhin sehr rasch durch Computer- und Informationstechnologie verändern.

Beispiele für weiterbildungsrelevante Technologien und ihren Etablierungsprozeß (nach Prof. Bullinger)



Kooperative Selbstqualifikation und Multimedia im Spannungsfeld von Virtualität und Realität

Abb. 7: Entwicklung des IuK-Marktes 1994-2004 (nach Bullinger)

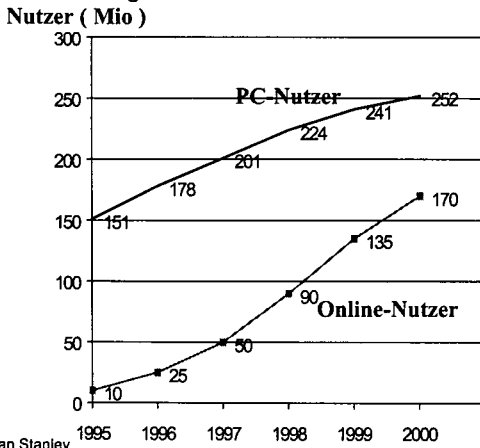
Insbesondere im Bildungs- und Personalbereich sind die Begriffe wie "virtuelle Universität", "virtuelle Personalabteilung" als Denkmodell 2000 von Professor Christian Scholz, der "virtuelle Arbeitsplatz", das "virtuelle Unternehmen", "Virtuelle Eigenschaften" und auch der Begriff "virtuelle Realität" in die Diskussion gelangt. Handelt es sich hierbei wieder einmal um eine modische Neuerscheinung ein aufkommendes Modewort, das kommt und geht, wie z.B. Reengineering oder davor "lean", von dem man dann bald "post-lean" redet? Also auch hier: "virtuell", was dann rasch "post-virtuell" wird?

Aktuell ist festzustellen: Der sich rasch beschleunigende Wandel ist zunächst gekennzeichnet durch die Herausforderung zum personalzentrierten Lernen und zur Organisationsentwicklung, d.h. zur Schulung von Lernkulturen mit Ansätzen zur lernenden Organisation. Sie bewirken, daß am Arbeitsplatz, dem Funktionsfeld, funktionales Lernen im herkömmlichen Sinne nicht ausreicht, den notwendigen Qualifikationsstand zuzusichern. Die Qualifikationssicherung muß heute systematisch im Sinne bewußten, "intentionalen" Lernens erfolgen. Dies ist mit Wissen allein nicht getan. Wo Veränderungen stattfinden, muß auch die Verhaltensänderung und eine Kompetenzentwicklung erfolgen. Eine Integration von Funktionsfeld und Lernfeld (und umgekehrt!), was heißt **Lernen im Arbeitsprozeß oder der Arbeitsprozeß als Lernort** (vgl. Heidack, 1987, 9ff ; ferner 1997a, 96ff) ist notwendig und eine wechselnde virtuelle Realität, d.h. ein **Spannungsfeld zwischen Virtualität und Realität**.

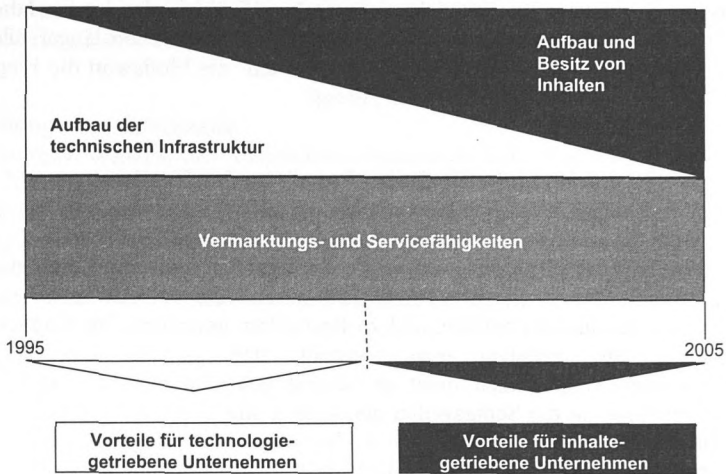
## Modetrends und Medienszene

Zurecht wird man sich die Frage, wie bei allen Modetrend, stellen müssen: Wird nicht wieder alter Wein in neue Schläuche gefüllt? Sicherlich zeigen sich hier bedeutende neue Entwicklungen, von denen man zwar, wie z.B. beim Internet oder bei Multimedia - man vergleiche dies mit Blick auf die Entwicklung des PC und die noch schnellere on-line-Entwicklung in **Abb. 8** -, behaupten kann sie sind keine Mode, dennoch bestimmt das Gerede darüber den Modetrend.

Die PC-Verbreitung treibt das Multimedia-Wachstum



# Verschiebung der Erfolgsfaktoren im Multimediemarkt im Zeitablauf (nach Bertelsmann)



In der Medienszene hat dies Tradition. Die Situation wird aufgeheizt durch die schon länger dauernde kontroverse Sichtweise der Medienszene von Kritikern und Verfechtern des Einflusses der virtuellen Welt. Die einen verweisen auf die Scheinwelt mit ihren postvirtuellen Folgen und Gefahren bis hin zur Frage "Machen uns die Medien krank?" Die Verfechter des Fortschritts im Spannungsfeld zwischen Virtualität und Realität stellen mit allen Vorzügen den Begriff der virtuellen Realität in den Vordergrund.

Beide Parteien steigern ständig im Spannungsfeld von Scheinwelt und Wirklichkeit wechselseitig ihre Argumente.

Die Verweigerer und Ver"Ächter" der Medienszene sehen Gefahren geben die "Letzte Warnung vor Betreten der Datenautobahn" bzw. fürchten die Gefährdung der Jugendlichen und des Privatleben in der Szenerie "des Bordells ohne Mauern" (Földy).

Mit dem Internet ist die Scheinwelt ins Gigantische gewachsen. Dennoch ist die Erfindung des Browsers eine Innovation, vergleichbar mit der Dampfmaschine, des Otto-Motors, des Telefons, des Fernsehens und dergl. weltverändernder Neuerungen, denen man mit Technologiefeindlichkeit begegnet ist.

Neuartig daran - und ein weiteres Merkmal der Virtualität - ist der **Beschleunigungseffekt und die Unschärferelation**, wenn diese Beschleunigung an begreifbare Grenzen oder in Grauzonen im Spannungsfeld von Virtualität und Realität gerät. Im positiven Sinn sind **Synergie-Effekte postvirtueller Wirklichkeit**.

Wenn "virtuell/Virtualität" als neuer Modetrend und neues Modewort aufkommt, ist dies eng verbunden mit **Faszination**, die von der **Infotechnologie und Telekommuni-**

**nikation** und deren schneller Entwicklung ausgehen. Stand in den letzten Jahren vor allem "lean" als Modetrend im Mittelpunkt, so spricht man schon längere Zeit von "postlean". Von daher gesehen, stellt sich für "virtuell" als Modewort die Frage: was kommt danach?...was bleibt "postvirtuell", übrig?

### **3.1.1.2 Virtuelle Realität - Postvirtueller Realismus**

(Vgl. Heidack, Dialog in Personalführung 12/1997, Heidack, 1997c)

Die Begriffe "virtuell/Virtualität" sind in die Schlagzeilen gekommen, seit dem sich 1993 die Business Week mit virtuellen Organisationen und virtuelle Unternehmen in einer ihrer Titelgeschichten befaßte, und zu Bestsellern geworden. Die Euphorie ebbt wieder etwas ab, nachdem man feststellt, daß es mit den "virtuellen Unternehmensgründungen" doch nicht so schnell geht. Seitdem sind die Begriffe "virtuell/Virtualität" in die Schlagzeilen gekommen und in Titeln von Bestsellern zu finden. Die Euphorie ebbt wieder etwas ab, nachdem man feststellt, daß es mit den "virtuellen Unternehmensgründungen" doch nicht so schnell geht. Insbesondere fehlt dazu die nötige "Vertrauenskultur" - u.U. ist Entwicklung von Vertrauenskultur (CCD = Confidential Culture Development) der nächste Begriff für Schlagzeilen in den USA!

Wir möchten hier kein Plädoyer für oder wider "virtuelle Organisationen" oder die "virtuelle Personalabteilung" (Ch. Scholz) halten, sondern das Bewußtsein auf ein zentrales Leistungsphänomen lenken, mit dem wir tagtäglich leben und umgehen.

**Beispiel:** Spätestens nachdem wir z. B. eine Kreditkarte verloren haben, wird uns "virtuelle Realität" im Alltag bewußt und der Vorfall bringt uns in eine Situation, die "postvirtuellen Realismus" verlangt: die Folgen des Verlustes auszuschalten, daß kein anderer die Möglichkeit hat, Nutzen aus unserer Kreditwürdigkeit (= "virtuellen Realität") zu ziehen.

Wir stehen hier vor dem gleichen Bewußtseins-Phänomen, das Herzberg in seiner Zwei-Faktorentheorie der Motivation als Hygienefaktoren beschreibt, was im Personalbereich allgemeines Gedankengut geworden ist. Erklären kann man das Phänomen im Sinne Herzbergs kurz, wie folgt: Erst wenn man ernsthaft krank ist, kommt Unzufriedenheit auf, und schätzt man Gesundheit als besonderes Gut ein. Alles was vorher kaum ins Bewußtsein kam, könnte man eigentlich "virtuelle Realität" nennen.

Auch unser Beispiel von der verlorenen Kreditkarte deutet an, daß "postvirtueller Realismus" mehr bedeutet, als eine Andeutung für die Beendigung eines Modetrends.

## **Virtualität - begriffliche und inhaltliche Herkunft**

Der **lateinische Wortstamm** "vires =Kräfte" bzw. "Virtus" in der klassischen Bedeutung übersetzt mit "Geist, Sinn, Herz, Mut, insgesamt die Manneskraft" läßt

einen interessanten, weiten Spielraum für Wertvorstellungen und Wertschöpfungen, in denen die Frau jedoch nicht fehlen darf.

### **Vorstellung einer Scheinwelt**

Im derzeitigen begrifflichen Verständnis signalisiert Virtualität eine Scheinsituation. Somit hat gerade das Spannungsfeld von Virtualität und Realität auch einen besonderen aktuellen Bezug. Ein Spannungsfeld von Virtualität und Realität ist allerdings recht fragwürdig. Sein Brennpunkt heute liegt im Bereich der Computer- und Informationstechnologie. Wenn der Begriff jedoch in seinen Kriterien näher betrachtet wird, schält sich sogar etwas heraus wie eine allgemeine, vorgängige "virtuelle Realität".

Die **Kriterien für Virtualität** sind:

#### **1. Kraft/ Energie:**

Die Energie, die in einem Team steckt, kann **Synergie** bedeuten. Dies Phänomen ist nichts Neues, bereits Aristoteles hat das Synergieprinzip in seiner Politeia formuliert: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!:

**2. Fähigkeitspotential:** Auch die **Potentialkräfte** sind nicht unbekannt.

**3. Scheinbar vorhanden:** so z.B. als **virtuelles Bild, Vorstellung**.

Bei der Projektion entsteht ein reales Bild, wenn es - möglichst scharf - sichtbar auf eine Fläche trifft. Schon wenn es total unscharf ist, bildet es ein virtuelles Bild im Raum, kann aber als Realität nachgewiesen werden.

Dabei erheben sich folgende Fragen: Ist nun das, was wir normalerweise als Synergie, als Potential, als Vision, als Simulation etc. bezeichnen, Virtualität? Sind diese Kriterien u.U. nicht nur ein modischer Wechsel von Begriffen? Daß hier kritisch nachzufragen ist, ist unbedingt erforderlich und muß nicht nur eingestanden werden.

### **Virtuelle Realität**

Was heißt zunächst virtuelle Realität?

Virtuelles ist als Phänomen, also in seiner Erscheinungsweise real nicht greifbar. Dennoch ist **virtuelle Realität plausibel zu erfahren und begreifbar**.

So ist das Internet und alles, was in seiner virtuellen Welt geschieht sicherlich nicht im gegenständlichen Sinn real. Dennoch ist es plausibel und erfahrbar, daß sein **Netz weltweit real** existiert, d.h. eine virtuelle Realität ist und kein Hirngespinnst. Die ansonsten schwererreichbare und schwerbegreifliche Realität ist im Internet zum Ortstarif erreichbar.

Als virtuell wird somit die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die nicht real ist, allerdings als Möglichkeit existiert. Einerseits geht es hier um eine Scheinwelt, die die



Gegner der elektronischen Medien ablehnen. Andererseits ist diese Welt real zu erleben, denn es gibt unsichtbar das Netz z.B. im Internet, oder den virtuellen Arbeitsspeicher, den man ausknipsen kann, was keiner leugnen kann.

Besondere Phänomene im Spannungsfeld von Realität und Virtualität hängen mit der **Beschleunigung des Fortschritts** im Form von Unschärferelation zusammen. Es können hierbei durchaus Analogien hergestellt werden mit dem Erfassen der physikalisch beschleunigten Masseteilchen beim Licht, woran sich Unschärfen zwischen Körper- und Lichtwellennatur aufzeigen lassen..

Das Verständnis in der Alltags- und Arbeitspraxis wird geprägt durch die geteilte Meinung über den Sinn und den "Schwachsinn" von Verehren und Verneinen der Medien und ihrer "virtuellen Welt". Die beiden wesentlichen Aspekte des "Virtuellen": das **nur dem Schein nach vorhanden**, also eine **Scheinwelt** ist, bestimmt die eine Perspektive der Diskussion, die andere Perspektive betont, die **"virtuelle Realität"**, die **der Möglichkeit oder der Kraft nach vorhanden** ist, und neue Potentiale und **neue Möglichkeiten der Wertschöpfungen** durch bisher ungeahnte **Beschleunigung über Raum- und Zeitressourcen hinweg** logistisch erschließt und nutzbar macht.

### **Die künstliche Virtualität im Zusammenhang mit den "Neuen Medien" der Computerwelt**

Insbesondere Prof. Christian Scholz, von der Universität Saarbrücken /Wien legt immer wieder sehr eindringlich dar, daß **Virtualität nicht abstrakt und losgelöst für sich vorkommt oder verstanden werden kann**, sondern immer mit entsprechenden Objekten auch in künstlichen Systemen. Diese sind zwar nicht real greifbar, aber der Möglichkeit nach vorhanden sind, wie auch z. B. seine virtuelle Personalabteilung als Vision nach 2000. Virtuelle Eigenschaften haben die erwähnten real existierenden Medienkomplexe, wie das Internet oder Multimediakombinationen. Die virtuelle, künstlich mögliche Welt ist somit immer eine "virtuelle Realität".

Virtualität tritt nicht für sich abstrakt in Erscheinung. **Virtualität wird immer an ein spezifisches Objekt** gebunden sein und über Eigenschaften, die nicht materiell physisch vorhanden sind, aber potentiell, der Möglichkeit, ihrer Kraft nach als virtuelle Realität begreifbar und bewußt werden: virtuelle Organisationen, virtuelle Personalabteilungen nach Christian Scholz, ferner virtuelle Unternehmen, oder auch als virtuelle Leiche des Pathologen, an der Medizinstudenten mit Datenbrille und Datenhandschuhen ausgerüstet Anatomiekurse machen.

Allerdings hat die virtuelle Welt unseren **Alltag längst erreicht**. In unseren Zahlungsgewohnheiten ist Geld die reale Welt. Zahlen mit der Kreditkarte führt in eine virtuelle Welt. Unsere **Kreditwürdigkeit für das Kunstgeld** ist die virtuelle Realität, die es möglich macht, zu zahlen.

Es ist nicht erst die virtuelle Welt des Internet, oder die Welt der **Simulationspotentiale** zur Optimierung neuer Funktionen oder Systemkomponenten in Waschmaschinen oder von Motoren in Autos.

### 3.1.1.3 Virtuelle Realität und Personalarbeit

Der Begriff des Virtuellen kommt auch im **Bereich der Personalarbeit** mehr und mehr zur Geltung und wird immer stärker ins Bewußtsein gebracht. Wenn wir über die "virtuelle Personalabteilung" hinaus, über "virtuelle Arbeitsplätze", "virtuelle Fabriken", "virtuelle Potentiale" und "Simulationseigenschaften" diskutieren.

#### **Faszination der virtuellen Scheinwelt - und was kommt danach?**

Postvirtuelle Folgen und das, was danach passiert, z.B. als Folgen des Verlassens der Scheinwelt und das Auftauchen in der Realität mit der *postvirtuellen Erfahrung*, kennzeichnen den "postvirtueller Realismus".

Die Vorwürfe gegen eine Scheinwelt treffen den Inhalt sowie den Realitätsverlust durch die Faszination des Bildschirms nach dem Auftauchen aus der medialen Scheinwelt: Postvirtueller Realismus könnte hier das postvirtuelle Zurechtfinden in der realen Umgebung in der Freizeit, aber auch am Arbeitsplatz kennzeichnen. Die **Motivation** des einzelnen Mitarbeiters am Computer ist durch die **Tunnelperspektive des Flußerlebens am Bildschirm** bestimmt

#### **Zwei typische Beispiele aus der Arbeitswelt,**

sollen die Problematik im Betrieb erhellen.

Es gibt ein **Phänomen im Betriebsklima**, das symptomatisch für hervorragende Spezialisten in der EDV und den Entwicklungsabteilungen ist: Sie haben in ihrer Umwelt am Arbeitsplatz eine Reihe von Problemen und Konflikten, wodurch sie auffallen: Ihre Mitarbeiter/Kollegen halten es bei ihnen nicht lange aus. Auch der Umgang mit dem Chef führt häufig zu heftigen Konflikten..

Im **EDV-Bereich** kam es zu folgender Situation, die für das "Flußerleben" in der Computerwelt charakteristisch ist:

Während einer intensiven Phase der Arbeit seines Mitarbeiters mit dem Computer stellte sich der Chef direkt neben diesen. Als dieser es erst nach einiger Zeit merkte, schreckte er auf und machte ein paar ungehobelte Bemerkungen. Im Gespräch später sagte er: "Es war wie der Wechsel in eine andere Welt. **In der Welt des Computers kam kein Chef vor!**"

Für den postvirtuellen Realismus wirft dieser Hinweis auf das "Flußerleben" in der virtuellen Scheinwelt einige Fragen zur Personalarbeit und insbesondere zur Fragen der Personalführung für weitere Dialog-Themen auf.

Das gleiche gilt für die **virtuelle Welt der Entwickler** im zweiten Problemkomplex. In FuE-Abteilungen oder Forschungsinstituten arbeiten Spezialisten an Optimierungen von technischen Problemen und neuen Modellen. Sie bauen sich für die inhaltliche Lösung ihres Problem z.B. eine virtuelle Waschmaschine, einen virtueller Motor, - auch eine ideale Simulationswelt auf, wobei sie in der

Datenverarbeitung auch häufig noch selbstgebastelte nicht kompatible, als "Robinsoninseln" bekannte, virtuelle Systeme benutzen.  
Die Faszination des eigenen Tuns kostet vor allem wertvolle Zeit, und hat negative Folgen für die Effekte "time-to-market".

## **Synergie und postvirtueller Nutzen.**

Dem Erleben der Scheinwelt des Computers und seines postvirtuellen Nutzens sowie seiner Gefahren, muß die Faszination einer Team- und Lernkultur gegenübergestellt werden. Ideal ist es, beide Vorteile als Verbundeffekte der Synergie in einer Supersynergie zu nutzen.

Es genügt heute nicht mehr, daß der Berufstätige bei uns wie in früheren Zeiten das Lernen dem Zufall überläßt oder daß er den Erfahrungen anderer traditionell folgt. Diese Arten des Lernens, die man lerntheoretisch als funktionales Lernen oder als Imitationslernen bezeichnet, und durch plan- und durch absichtsvolles Lernen permanent sind System zu ersetzen, um den sich verändernden beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Bisheriges funktionales Lernen tritt aus der **Grauzone der virtuellen, nicht bewußten Qualifikation** heraus in ein System der Spannung, das im Zuge der Anpassung an den sich beschleunigenden Wandel nach intentionalem, beabsichtigtem, geplantem Lernen verlangt.

Es bestehen nicht nur soziale Beziehungen und ein örtliches Nebeneinander. Lernen im Beruf hat interaktiven Charakter; es vollzieht sich in Lernpartnerschaft im wechselseitigen Lernen/Lehren. Diese Einheit von Lernen und Lehren finden wir insbesondere in der kooperativen Selbstqualifikation. Wie bei der Spannung von wechselseitigen Lernen/arbeiten und Arbeiten/lernen ergibt sich auch hierbei wiederum eine Vernetzung mit Spannungsfeld zwischen Virtualität und Realität, in dem sich speziell synergetische Prozesse vollziehen.

Dabei ist die Feststellung bedeutsam, daß das **Synergieprinzip** "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", eine "virtuelle Realität" kennzeichnet.

Die Besonderheit bei dieser Vernetzung ist jedoch, daß hierbei sozial-kommunikative Beziehungen und Sozialkompetenz, also Einflüsse der wechselseitigen Interaktions, für den Lernerfolg und den Lerntransfer eine wesentliche Rolle spielen. **Die Interaktivität mit dem Computer ist virtuell und real, hat jedoch eine andere Qualität als die Interaktion zwischen Menschen.**

Die Veränderungen des Arbeitsplatzes wirken sich auf die Beziehungsstrukturen und den Umgang der Menschen miteinander aus. Er ist eingebunden in die tatsächliche Kommunikation und Interaktion, die vom Prinzip der Leistung her wesentlich als eigenständige Komponente das Arbeiten und das Lernen beeinflussen., die multimedial immer stärker gefordert und gefördert wird.

### 3.1.1.4 Etablierungsprozeß der virtuellen Realität durch Multimedia

Ein Blick auf den **Etablierungsprozeß der virtuellen Realität** in **Abb. 7** und **Abb. 8** zeigt an, daß die virtuelle Realität im Rahmen der Multimedia-Techniken sich zur Zeit noch im Entwicklungsstadium befindet. Mittelfristig sind bereits weiterbildungsrelevante Technologien angezeigt, die **kooperative Lernformen in überwachten Simulations-systemen** möglich machen und durch die mit dem interaktiven TV weitere Dimensionen erschlossen werden könnten. Es ist eine virtuelle Realität, die allerdings unsere Menschenbild sehr stark umprägen könnte. Wichtig scheint uns deshalb die **Kompetenzbefähigung** zu sein, daß beim kooperativen Lernen stets auch **Selbstqualifikation** ermöglicht wird.

Der Fortschritt der **Multimedia-Entwicklung** ist durch drei wesentliche **Kriterien** gekennzeichnet, die in der **Abb. 9** kurz beschrieben und in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung aufgezeigt werden.

Zunächst ist es die **kreative Erstellung** und Einstellung beim Generieren **innovativer, multimedialer Inhalte**. Im Spannungsfeld von Virtualität und Realität treten Phänomene ins Bewußtsein der Gesellschaft und in die Erlebniswelt der Menschen, die neuartige Qualifizierungen verlangen, die sich schon im permanenten Lernen vom Unterricht unterscheiden und für die wir durch die Beschleunigung des Fortschritts immer weniger Zeit haben.

Einerseits hilft das **Computer Based Training (CBT)** bei der notwendigen Grundlegung des Wissens für die Selbstqualifikation. Andererseits hilft diese Methode jedoch wenig, **wenn Probleme** auftauchen, die im Team gelöst werden. Dabei stehen Experten, insbesondere der Verwaltung in der Situation: qualifiziert zu versagen oder in die **Kooperative Selbstqualifikation (KSQ)** gehen.

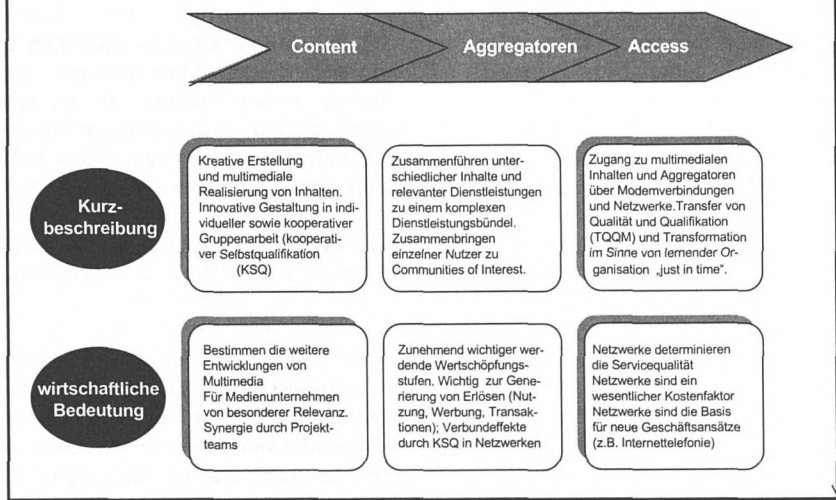
Darauf greift auf das zweite Kriterium die **Aggregation in Abb. 9** zurück, wenn es gilt, unterschiedliche Inhalte und relevante Dienstleistungen zu einem komplexen Dienstleistungsbündel zusammenzubringen und die Nutzer in "**communities of interest**" zu vereinen,

**Der Zugang zu multimedialen Inhalten und Aggregatoren** wird in Zukunft wird durch die Service -und Problemlösungsqualität von Netzwerken bestimmt, wie auch die **Abb. 9** angedeutet..

Um hier Erfolg zu haben, sind wir auf Synergien und ihre Optimierung durch Nutzung der neu sich eröffnenden virtuellen Welten angewiesen.

Nutzen und Erfolg im Umgang mit virtuellen Welten erfordert Tüchtigkeit (virtus) und Kraft in und für eine Vertrauenskultur. Der postvirtuelle Realismus ist der wechselseitige Nutzen und Erfolg, der aus der kompetenten Nutzung der virtuellen Welt und realer Problemlösung verbleibt und real weiter wirkt.

## Die drei wesentlichen Kriterien für Multimedia (nach Bertelsmann erweitert von Heidack)



### FAZIT:

Wir glauben, daß mit dem Umgang der Begriffen im Spannungsfeld von Virtualität und Realität auch neue Erscheinungs- und Erlebnisformen in das Bewußtsein der Gesellschaft und der Menschen in der Arbeitswelt treten. Um das Erlebnis und den Umgang mit "virtueller Realität" zu erlernen, haben wir immer weniger Zeit. In organisierter Selbstqualifikation mit den neuen Medien und in Kooperation der miteinander interaktiv und kommunikativ "vernetzten" Menschen scheint es effektiv zu gelingen.

Virtuelle Zustände oder Vorgänge deuten darauf hin, daß sie **der "Kraft nach möglich"** sind und real weitreichend wirksam sein können, wie man das Wort virtuell auch aus seiner weitangelegten, tief sinnigen lateinischen Bedeutung ableiten kann (lat. vires = Kräfte; lat. virtus = Macht, Kraft, Tugend).

**"Entscheidend für den Erfolg** im Spannungsfeld von Virtualität und Realität der Leistung ist die **Virtuosität einer Mannschaft**, die ich darin sehe, daß Mann wie Frau wechselseitig **miteinander, voneinander und füreinander** lernen/lehren, bestehende und entstehende Konflikte handhaben, vertrauensvoll, virtuell, vernetzt, vital interagieren, d.h. **kooperative Selbstqualifikation beherrschen**" (Heidack, Personal 12/97).

### 3.1.2 Leitbild und Leistung im Betrieb sowie im sozialen Umfeld

Das **Dilemma jeder Veränderung** ist deutlich durch Lichtenberg im Eingangsstatement ausgedrückt. Da der Wandel das einzige Beständige ist, wird uns dies Dilemma auch begleiten, wenn wir uns um das Leitbild nach dem Prinzip der Leistung kümmern.

#### 3.1.2.1 Das Leistungsprinzip: Sinn und Unsinn

**Tatsächliche Leistung ist stets die Überwindung eines Widerstands.** Dies gilt insbesondere für die meisten Menschen, wenn es um Veränderung und etwas Neues geht. Insofern ist eine völlige Abschaffung des Leistungsdrucks illusorisch. Das heißt allerdings nicht, daß dadurch alle bestehenden Leistungszwänge global gerechtfertigt werden. Hierzu muß die Leistungsforderung aus objektiver Sicht zweckmäßig und aus subjektiver Sicht sinnvoll sein. Dies bedeutet, daß in der Regel ein Ausgleich und Konsens zwischen Sachzwängen und Interessenlagen anzustreben ist.

#### **Veränderungen in den Kriterien der Bewertung von Arbeit**

Es fällt bei Betrachtung der Veränderungen in den Kriterien, Abläufen und Ergebnissen der Bewertung von Arbeit eine Problematisierung und Neufassung des Leistungsprinzips auf.

Die recht intensive Auseinandersetzung mit dem Leistungsprinzip an sich in intellektuellen Kreisen, die zu Zweifeln an der Zeitgemäßheit rigoroser Leistungsanforderungen geführt hat, brachte wenig Veränderung in der Arbeitswelt. Leistung ist nur noch begrenzt eine autoritativ festlegbare und individuell zurechenbare standardisierte Qualitäts- und Mengenausbringung. Leistungsnormen werden in der Regel durch Vereinbarung festgesetzt.

#### **Werturteil über Menschen anstatt dem Äquivalent für ihre Leistung**

Hat die gesellschaftspolitische Theorie - und damit auch die daraus abgeleitete Praxis - die Symptome der Leistungskritik zu einer richtigen Diagnose zusammengefügt? Ist es nicht vielleicht voreilig gewesen, unsere Krankheit 'Spätkapitalismus' (vgl. hierzu schon Appell 1971) zu nennen? Trafen wir nicht einen gleichen Symptomkomplex in sozialistischen Gesellschaften an?

**Unsinn der Motivation durch Sozialbonbons:** Zum einen ist es über die Systeme hinweg Unsinn, wenn man den Motivationsproblemen mit betrieblicher Kosmetik oder Sozialbonbons beizukommen versucht, anstatt mit einer Philosophie und Verfassung der Kultur unserer Betriebe, die den kreativen Menschen ansteuert und zum Bezugspunkt hat.

**Sinn der Verwertung der Leistungsergebnisse:** Zum anderen - und dies ist kein Widerspruch - eine innere Verfaßtheit, die durchaus Rechenschaft gibt über Sinn und Unsinn des Leistungsprinzips, die deutlich zwischen der Verwertbarkeit des Menschen selbst und der Verwertung der Ergebnisse seiner Arbeit als Mitarbeiter unterscheidet;

die einen klaren Trennungsstrich zieht zwischen dem Werturteil über Menschen einerseits und dem Äquivalent andererseits, das er für seine Leistung erhält.

### **Anforderungen an ein realistisches Menschenbild**

Was den ersten Aspekt, d. h. die Philosophie und die Verfassung unserer Betriebe (Vgl. Rusche 1993) anlangt, so ist deutlich sein sinngebender Hintergrund die anthropologische Frage nach den Bedürfnissen des Menschen, und zwar in seiner jeweils konkreten Lebenssituation.

Subjektive Ansprüche, die oft enttäuscht werden, gründen häufig nicht in den Anforderungen an ein realistisches Menschenbild in der jeweils konkreten Lebens- und Leistungssituation. Sie ist anders in der Familie und im Betrieb. Der Betrieb ist keine "Großfamilie". Das Fundament für eine lebenswerte Leistungswirklichkeit ist allerdings auch dort ein positives, wohlwollendes Menschenbild.

Zur Frage, wieweit **Leistungsverweigerungen** im Rahmen von sich verabschiedenden Kommandostrukturen (vgl. hierzu Heidack 1998b) bleiben, läßt sich feststellen (Fürstenberg 1997, 202f.), daß strukturelle und prozessuale Veränderungen in der Arbeits- und Berufswelt auch einen neuen Stellenwert des arbeitenden Menschen begründen, dessen Selbstinteresse stärker Geltung erhält, von dem aber auch größere Selbststeuerung und Mitverantwortung verlangt wird.

#### **3.1.2.2 Einflüsse der neuen, sozial erstarkten Bildungs- und Freizeitwelt**

Die kritischen Überlegungen der intellektuellen Kreise über das Leistungsprinzip haben weniger in den Betrieben Einfluß erlangt, um so mehr allerdings über den Bildungssektor Einstellungen beeinflußt, die vor dem Eintritt in das Arbeits- und Berufsleben geprägt werden. Darüber hinaus hat die Freizeitorientierung unverkennbar im Verlauf zunehmender Differenzierung der sozialen Lebenswelt die arbeitsbezogenen Strukturen unserer modernen Gesellschaft in ihrer zentralen Bedeutung relativiert.

Dieser schon seit langem dauernde Prozeß ist direktes Ergebnis des gemäß dem Leitbild des Leistungsprinzips durch moderne Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen bewirkten Produktivitätsfortschritts. Es äußert sich in wachsendem Lebensstandard bei Verringerung der Arbeitszeit und auf dieser Basis im allmählichen stärker werdenden Aufbau einer persönlichen Lebenswelt im Freizeitbereich. Die allumfassende Prägekraft der sozial differenzierten Berufskultur mit den Leitbildern des ‚Arbeiters‘, des ‚Bauern‘, des ‚Beamten‘ usw., werden in der aktuellen arbeits- und berufsbezogenen Charakterisierung immer weniger aussagekräftig. Mit der sich herausbildenden pluralistischen Massenkultur in Ost und West wird mit den zusätzliche Ausprägungen sozialer Differenzierung, insbesondere im Bildungs- und Freizeitsektor der Primat der Arbeits- und Berufsorientierung in der öffentlichen Diskussion zum Problem. Fraglich ist allerdings häufig der nötige Reformwillen.

Der Umbruch der Arbeitsstrukturen und der politischen Wirtschaftslandschaft hat seine unverkennbaren Auswirkungen auf das leistungsorientierte FIT durch Veränderung

und damit auf grundlegende Wertorientierungen des arbeitenden Menschen, sowie auf die Bewertung der Berufstätigkeit im Lebenszusammenhang. (Fürstenberg 1997, 203; Heidack 1998a, 200ff.) Vgl. auch Abb. 23: Prägung der Kompetenz im Lebenszyklus.

### **3.1.2.3 Freiräume für die Leistung - vordringliche Aufgabe der Unternehmens- und Personalpolitik**

Wenn wir die Wohstandsillusionen (Zander, FAZ 1983) mit dem Prinzip Leistung in Verbindung bringen, soll zunächst kurz und grundsätzlich die Bedeutung der Leistung ins Bewußtsein gerufen werden, die zu leicht übersehen oder verdreht wird.

Über die vorstehenden prinzipiellen Überlegungen hinaus, muß betont werden: Unser Land lebt bekanntlich von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft seiner Bürger. Wirtschaftliche Leistung und der Wille, sie sind immer aufs neue zu erbringen, sind die Grundlage dafür. Wirtschaftliche Leistung ist nicht allein deshalb notwendig, um erstrebenswerte Güter zu erlangen. Sie ist vielmehr auch eine Voraussetzung für jegliche Reform. Leistung ist ferner unabdingbare Voraussetzung, um Not vom eigenen Volk fernzuhalten. Die Existenz eines rohstoffarmen Landes, wie der Bundesrepublik Deutschland, hängt von überzeugenden Leistungen ab, insbesondere auf technisch naturwissenschaftlichem Gebiet. Leistung schafft jene Werte, mit denen Mangel und Elend wirkungsvoll bekämpft werden.

Schon vor Jahren (Zander, FAZ 1983) diskutierten Führungskräfte, wie weit man die Wohstandsillusionen durch Flexibilität und verstärkte Leistungsbereitschaft austauschen könne. So soll betriebliche Gesellschaftspolitik darauf gerichtet sein, den Handlungsspielraum für die Personal- und Sozialpolitik wieder zu erweitern.

1950 war die betriebliche Personalpolitik nur zu etwa 20 Prozent gesetzlich geregelt; der weitaus größte Teil konnte also von unternehmerischer Initiative gestaltet werden. Heute ist es umgekehrt: Der Freiraum ist durch gesetzliche und tarifliche Normen sowie durch die Rechtsprechung und Einflüsse aus der Mitbestimmung auf ein Minimum zusammengeschmolzen. Es gilt, diesen Handlungsspielraum wieder zu erweitern (Vgl. hierzu Heinze, M., Lehmann, F.W., 1998, 263ff). Der "pragmatische gesellschaftliche Konsens" bestimmt im wechselseitigen Verständnis der jeweiligen Vorstellungen einer Wertordnung, wie es die **Abb. 4** (vgl. Harlander/Heidack u.a. 1994, 45) zu verdeutlichen sucht, die Wandlungen und Entwicklungen der Ordnungssysteme und der Ordnungsvorstellungen zwischen Freiheit und Verantwortung.

Als wichtiger Teil der allgemeinen Unternehmenspolitik muß sich Personalpolitik nüchtern und realistisch an den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens orientieren. Sie haben sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. Zugleich ist in jener Zeit eines ständig gestiegenen Wohlstandes ein Sicherheitsdenken entstanden, das heute eine der Ursachen für die noch immer weit verbreitete Unbeweglichkeit bei der Anpassung an die veränderte Situation ist und hindert unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.



### **„Kräfte mischen“**

Höhler Focus (47/1997, 60f.; vgl. auch Höhler G, Herzschlag der Sieger. Die EQ-Revolution, Düsseldorf/München 1997, 71 f., 282f.) nennt dies notwendige Erfolgsphänomen **„die neue Lust auf Leistung“** (Vgl. hierzu Heidack/Schwalbe/Zander 1997, 220ff.), die in deutschen Unternehmen noch wenig anzutreffen ist, wobei es bedrohlich ist, „wenn die Verwalter-Elite auch künftig die Gestalter vertreibt, die Kräfte isoliert, anstatt sie zu mischen“, was Innovation und nachfolgende Leistung verhindert.

Eine Personal- und Sozialpolitik aus unternehmerischer Verantwortung verlangt daher nach Strategien, die der neuen Situation angepaßt sind und aus den Reformen und des Lean Wertwandels etwas profitiert haben. Nur so kann die Grundlage für die Fortentwicklung unserer Unternehmen in einer freiheitlichen und sozialen Gesellschaft erhalten werden.

Mit Blick auf den Osten ist eine progressive Konsensbildung im Sinne der Schaffung von Freiräumen notwendig, so daß der Aufbruch und die Aktivierung der Leistungspotentiale nicht wieder versandet und sich eine neue Leistungsverweigerung breitmacht. (Vgl. Robejsek/Zander 1990, S. 118ff)

### **3.1.2.4 Veränderte Arbeits- und Leistungsvorstellung. Wandel der individuellen Leitbilder und der Werteordnung der Leistungsgesellschaft**

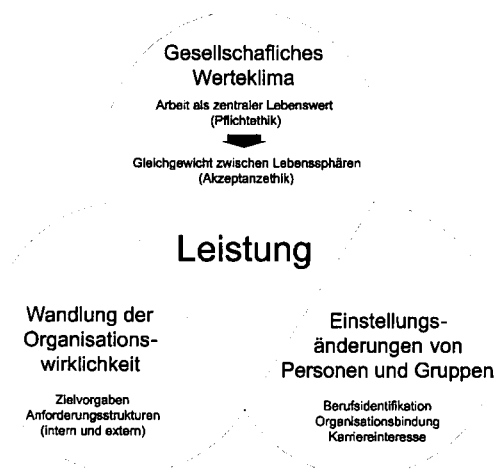
Die auf Eigenleistung und Selbstverwirklichung im sozialen Zusammenhang aufbauende Leitvorstellung als Gegenbild ( vgl. Fürstenberg, 1993, S. 194) zu einer Gesellschaft der Privilegien und Besitzstände ist der Hintergrund, auf dem die gegenwärtige Diskussion über den Wandel der Einstellungen zu Arbeit und Beruf (Fürstenberg 1997, S. 154ff.) gesehen werden muß, die auch ihrer ethischen Haltungen entsprechend hervorgehoben werden muß. Die Frage nach der Berufswirklichkeit schließt notwendigerweise eine Klärung der Wertorientierung des arbeitenden Menschen mit ein.

Fürstenberg geht davon aus: „Überall dort, wo Menschen über Motivation, Leistung, Zusammenarbeit, Mitbestimmung und gesellschaftliche Verantwortung diskutieren, sind auch Wertorientierungen nachweisbar“ (Fürstenberg 1994, S. 157). Sie bilden für ihn die Grundlage der Gestaltung jeder Unternehmenskultur, und sie sind verhaltenswirksame Wertorientierungen im sozialen Spannungsfeld des Betriebes und seiner gesellschaftlichen Umwelt, „in dem das Management eine von mehreren treibenden Kräften ist“. (Fürstenberg 1994, 153)

Die Bewußtseinsveränderungen spielen für die Leistungswirksamkeit bei dem Umbruch der Arbeits- und Organisationsstrukturen der Betriebe, aber auch der politischen Landschaft eine besondere Rolle; einmal durch sozio-technischen Fortschritt und zum anderen durch den

- durch empirische Untersuchungen bemerkenswert gut belegten - Wertwandel in den westlichen Industrieländern in den 80iger Jahren (dazu u.a. Fürstenberg 1993b, 194; Heidack 1995, 90).

Von dem veränderten Verständnis und Grundkonsens gehen entscheidende Impulse für die leistungsbezogene Integration des Menschen in das sozio-technische Arbeitssystem und seine jeweils spezifische Unternehmenskultur mit ihrer Lern/Lehrkultur aus (vgl. insbesondere Heidack 1992; 1994b). "Kernproblem ist das Leitbild für den zugleich selbständig und kooperativ tätigen Menschen in einem zweckrational organisierten Leistungszusammenhang" (Fürstenberg 1994, 153). In dieser Szene der Veränderung kommt es mit gleichen Vorzeichen auch zum Umbruch der politischen Landschaft, was in seiner Brisanz nicht aus den Augen zu verlieren ist. Den Leistungszusammenhang und seine Motivationsstrukturen im Rahmen des Wertwandels zeigt die **Abb. 10**. Dargestellt sind der Wertwandel und die ethischen Wertorientierungen im gesellschaftlichen Wertklima, die Wandlungen der Organisationswirklichkeit durch Veränderungen der Anforderungsstrukturen intern und extern sowie die Einstellungsänderungen von Personen und Gruppen, bezogen auf die Berufsidentifikation, Organisationsbindung, und das Karriereinteresse.



**Abb. 10:** Zusammenhang von Leistung, Wertorientierungen und Motivationsstrukturen (aus: Fürstenberg 1993b, 194)

### 3.1.2.5 Wandel des gesellschaftlichen Werteklimas: Von der Pflichtethik zur Akzeptanzethik

Der Wechsel im Grundkonsens über allgemeinen Anschauung der Werthaltung hatte mehrere Paradigmenwechsel zur Folge. Es verlagerte sich insbesondere das gesamte Qualitätsverständnis, sowie die Lebensinteressen und -perspektiven, was durch den Wertewandel insbesondere im Generationswechsel deutlich belegt wird. Offensichtlich nimmt die Arbeitswelt in ihrer Bedeutung als zentraler Lebensbereich allmählich zugunsten eines kommunikativen Lebensstils ab, in dem ein individuelles

Gleichgewicht zwischen den Lebenssphären angestrebt wird. Es findet eine Veränderung des gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Werteklimas statt.

Der zentrale Lebenswert Arbeit verliert an Stellenwert, was in der Darstellung der Zusammenhänge der gesellschaftlichen Motivationsstrukturen in der **Abb. 10** im oberen Teil deutlich angezeigt wird. Dies berührt das Prinzip in seiner traditionellen Ausprägung zentral.

Zu recht wird allerdings der allgemeine Wertwandel-Diskussion der Vorwurf gemacht, sie pauschaliere die enormen Veränderungen zwischen Teilgruppen und ignoriere eine breite Palette hochdifferenzierter Einstellungen zur Arbeit, die weiterhin besteht. So haben Untersuchungen gezeigt, daß es eine Mittelgruppe von Vertretern einer Gleichgewichtsethik gibt. So treten entfremdete Arbeitnehmer und Vertreter einer Opferethik zahlenmäßig weit hinter die zurück, für die Arbeit weiterhin von hoher subjektiver Bedeutung ist. Das Besondere ist allerdings, daß Leistungsbereitschaft aber an bestimmte Bedingungen geknüpft wird, die klarer Akzeptanz bedürfen. Weshalb sie auch als Akzeptanzethik (siehe auch **Abb. 10**) gekennzeichnet werden.

### **Wandlungen der Organisationswirklichkeit**

Der Konsens von tatsächlichen Handlungsstrategien, zu denen das Leistungsverhalten in Arbeitsorganisationen gehört, lassen sich wie folgt charakterisieren: Sie sind das Ergebnis einer Abstimmung von Grundinteressen anhand der situativen Chancen und Zwänge. Hierbei ist die Identifikation mit der Anforderungssituation und die Intensität der persönlichen Anteilnahme und Belastung wesentlich, worauf wir noch bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation – siehe **Abb. 20** – zu sprechen kommen.

### **Einstellungsänderungen von Personen und Gruppen**

Einstellungen, die man schlechthin auch von Meinungsforschern als "Arbeitsmoral" bezeichnet, prägen aktuell das Niveau

- ◆ der Berufsidentifikation,
- ◆ der Organisationsbindung und
- ◆ des Karriereinteresses.

Somit wird Wertorientierung häufig vermittelt und indirekt wirksam.

Leistungsverhalten kann auch nicht unmittelbar als Ausdruck von Arbeitsmoral eingestuft werden. Dort, wo Leistungsverhalten in seinen Gegebenheiten durch direkte Kontrolle nicht erzwingbar ist, ist es vielmehr abhängig vom Erreichen eines hohen personellen und sozialen Integrationsniveaus in Zusammenhang mit dem gesamten Unternehmen, ja sogar der Wirtschaftsordnung (vgl. **Abb. 4**).

### **In Organisationen werden Verhaltensorientierungen über Zielvorgaben wirksam**

Um die Auswirkungen von veränderten Einstellungsweisen beurteilen zu können, kommt es nicht nur auf die Motivationsstruktur der Menschen an, was beispielsweise **Abb. 10** verdeutlicht. Es ist erforderlich auch das Umfeld und daß Handeln der arbeitenden Menschen zu betrachten. So ist es für das Verständnis der realen Zielorientierung und damit schließlich auch der Wertbindung unerlässlich. Die Leistungsorganisation ist ein soziales Spannungsfeld, das erst hinreichend strukturiert

werden muß, damit sich Ziele verwirklichen lassen und eine Wertschöpfung möglich oder erleichtert wird. (vgl. hierzu Heidack 1995, 90f.; Heidack/Schwalbe/Zander 1997, S.176f.)

Als **Fazit** können wir davon ausgehen:

Letztlich ist jede Gestaltung der Arbeit in dem Sinne wertorientiert, indem sie dem Mitarbeiter Orientierungsdaten dadurch setzt, daß sie ein ordnendes Leitbild der Organisationen und ihrer Zielsetzung im Kulturzusammenhang zur Grundlage hat. Diese Orientierungsdaten werden nur in dem Maße akzeptiert, in dem sie sich mit seiner eigenen Werthaltung vereinbaren lassen.

Hieraus ergibt sich gemäß **Abb. 10** ein dynamischer Wirkungszusammenhang, der

- durch Veränderungen des gesellschaftlichen Wertklimas
- durch Wandlungen der Organisationswirklichkeit und schließlich
- durch Einstellungsänderungen der beteiligten Personen und Gruppen fragwürdig werden kann. (Fürstenberg 1993b , 194)

Betrachten wir die Arbeitsorganisation selbst, so können wir feststellen, daß nicht nur die Führungsstrategien, sondern auch die technisch-wirtschaftlich strukturierten Sacherfordernisse einen Werthintergrund haben. Effizienz der Maßnahmen und Wirtschaftlichkeit sowie die ihnen zugrundeliegenden Rationalisierungsstrategien orientieren sich an der Notwendigkeit und Richtigkeit derartiger Zielsetzungen. Was dies für die Arbeitsgestaltung bedeutet, wird später wieder aufgegriffen und vertieft.

Die Grundformen beruflicher Situationen haben sich verändert. Eine funktionelle Arbeits- und Berufsauffassung, die Arbeit im wesentlichen als Erwerbsquelle ansieht und sich an den jeweiligen Verwertungschancen der persönlichen Kenntnisse und Fertigkeiten orientiert ist unvermeidlich. Dies führt dazu, daß die Betroffenen die Arbeit rationaler betrachten. Sie erscheint vor allem als ein Mittel zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung und weniger als Pflichterfüllung bzw. als Dienst für andere.

Aus der unmittelbaren Arbeitswirklichkeit heraus ist eine umfassende Sinngebung der Arbeit nur für wenige von den Arbeitsbedingungen her Privilegierten möglich. Für die meisten Arbeitenden wäre eine verstärkte rationale Einordnung oder sogar "Hingabe" an die Arbeit gleichbedeutend mit Persönlichkeitsverarmung beziehungsweise psychischer Ausbeutung. Der Stellenwert der Arbeitsmotivation ändert sich also in dem Maße, in dem die Bestimmung des Lebenssinns von der Arbeit her als problematisch angesehen wird.

Die kritischen Einwände nach Fürstenberg (1993b, 195; ders. 1997, 140ff., vgl. auch Rusche 1993, S. 26ff.) sind:

- ♦ Eine Sinngebung des Lebens von der Arbeit her führt angesichts der hochspezialisierten modernen Arbeitsformen für die meisten Menschen zu Überforderung und psychischer Verarmung.
- ♦ Eine Sinngebung der Arbeit durch gesellschaftliche Bezüge wird angesichts des Interessenpluralismus zum Ausdruck partieller Ideologien. Die totalitären Systeme hingegen sind letztlich an einer nicht glaubwürdigen Zwangsintegration gescheitert.

- ◆ Eine Sinngebung der Arbeit vom persönlichen Lebensraum her führt mangels gesellschaftlicher Bezüge zu privatisierten Haltungen, die leicht manipulierbar sind ("Konsumterror").

Es ist also festzustellen, daß sich Arbeitsmotivation in Leistungsorganisationen nur begrenzt "in einem übergreifenden gesellschaftlichen Leitbild verbindlich orientieren kann".

### **3.1.2.6 Tradition der Berufskultur und Qualität der Betriebskultur auf dem Wege zur "Lernkultur" im Unternehmen**

Zwei Wertkomplexe prägen das Verhalten von Menschen in Leistungsorganisationen. Mit Blick auf die Qualifikation einer traditionsreichen Berufskultur, die weitgehend die Leistungsmotivation und Leistungsqualifikation allgemein auch heute noch im gesamten Arbeitsleben prägt. Sie gibt Anhaltspunkte für ein Solidarbewußtsein der Arbeitnehmer in einer Unternehmenskultur (vgl. Rusche 1993, 25f.), allerdings mit einer neu entstehenden Lernkultur. Hierbei gewinnt das Lernen in der Arbeit an Bedeutung, so daß von einer "Renaissance des Lernorts Arbeitsplatz" (Vgl. Heidack, 1997a, ferner BIBB, Berlin 1998, 5, u.a.) geredet wird..

Mit Blick auf die Qualität der Betriebskultur, prägt diese als ein "Orientierungssystem für kooperative Zusammenarbeit" die betriebliche Sozialarbeit (Fürstenberg 1993a 153ff.).

Für den **Leistungszusammenhang und seine Wertschöpfung** sind Effektivitäts-, Rentabilitäts- und Akzeptanzkriterien erforderlich, die in der richtigen Qualität ihren Maßstab und in der richtigen Qualifikation ihre Möglichkeiten zum Erfolg haben, wenn die Motivation durch die Akzeptanz von Rationalisierung erhalten bleibt. Die geistig-soziale Wertschöpfung wird dann gefördert, wenn man nicht nur Qualifikationen nachfragt, die eine bestehende Arbeitsorganisation braucht (Defizitorientierung), sondern man muß sich um Arbeitsformen bemühen, die Qualifikationspotentiale nicht tendenziell vernichten, sondern sie pflegen und ausbauen (Potentialorientierung). Fürstenberg spricht hier sogar von "Arbeitskarrieren" (Fürstenberg 1994, 105). Die sich dabei vollziehende Wertschöpfung kann nicht allein auf die rechenbare, materielle Produktwertschöpfung reduziert werden, wenn man den Prozeß betrachtet, in dem Werte entstehen und Werte immaterieller Art eingesetzt werden, um Erfolg zu haben. Wenn man jede Rationalisierungsphase auch mit spezifischen Qualifikations-potentialen verbindet, so darf daraus kein Motivationsverlust entstehen, der die individuelle und soziale, geistige Wertschöpfung hemmt.

Geistige und soziale Wertschöpfungsphänomene (Heidack, 1994, 86ff.) sind zu beachten und in Wertschöpfungsketten oder in Wertschöpfungscentern (Wunderer 1991) bewußt zu gestalten. Entscheidend ist, daß Werte kommuniziert und in interaktiven Austauschprozessen Wertorientierungen (Merz 1996) vermittelt werden.

## 3.2 Leistungswirksamkeit

### 3.2.1 Erweitertes Qualitätsverständnis und Leistung

#### Qualität und Qualifikation: Leitbegriffe der Leistungsverwirklichung und Kompetenz-entwicklung

Qualität und Qualifikation sind in den Mittelpunkt der neueren Managementkonzepte gerückt und für das Lean-Development Leitbegriffe geworden. Die Enttäuschungen darüber, welche Richtung Lean-Productivity und Reengineering in der Leistungsverwirklichung des Lean-konzepts letztlich gegangen ist, ist nicht von der Hand zu weisen. Dennoch bestimmen sie auch "postlean" im wesentlichen den kundenorientierten Leistungszusammenhang der Arbeitsergebnisse und die Unternehmenskultur, in der Reform der Verwaltung die regionale Gemeinden- und Behördenkultur, wie auch bereits länderübergreifend in Politik und Diplomatie, wo sie trotz aller Kostenkonsequenzen nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden.

Das erweiterte Qualitätsverständnis und das veränderte Qualifikationsbewußtsein spielen für die Leistungswirksamkeit bei dem Umbruch der Arbeitsstrukturen durch sozio-technischen Fortschritt und den Wertewandel in den westlichen Industrieländern eine besondere Rolle und von ihnen gehen entscheidende Impulse für die Integration des Menschen in das sozio-technische Arbeitssystem und seine jeweils spezifische Unternehmenskultur aus (vgl. insbesondere Heidack 1992; 1994b). und braucht ein Leitbild für den zugleich selbständig und kooperativ tätigen Mitarbeiter in einer zweckrational gestalteten Leistungsorganisation.



Abb. 11: Kennzeichnung des erweiterten Qualitätsverständnisses

Qualität und Qualifikation sind gleichzeitig Kristallisationskerne einer multiplexen **Paradigmenveränderung**, einer allgemeinen, neuen Konsensfindung in der betrieblichen und behördlichen Praxis und den dazu gehörigen Thesen der Theorie.

Mit dem Stichwort "Qualität" sind nicht nur Veränderungen in der Wertnutzung der Produkte als Gegenteil zur bisherigen Leitvorstellung "Quantität" mit ihrer Wertschöpfung durch Rationalisierung in der Massenproduktion tayloristischer Prägung verlangt, sondern "Qualität" beruht wesentlich auf einem erweiterten Verständnis und Bewußtsein, den Zusammenhang des Arbeitsprozesses ganzheitlich in seinem **Ergebnis und Erlebnis über die materiell produktive Wertschöpfung** hinaus, wie es die **Abb. 11** mit konkreter Kennzeichnung der Sektoren verdeutlicht, leistungswirksamer zu umfassen. Hierzu bietet sich die kooperative Selbstqualifikation als effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb an (Heidack 1987; 1993).

### **3.2.2 Effektivität und Effizienz im Leistungszusammenhang**

#### **3.2.2.1 Ebenen der Leistungswirksamkeit**

Effektivität und Effizienz sind die beiden wesentlichen perspektivischen Ebenen der Leistungswirksamkeit im Unternehmen, die im Handlungsprozeß der **Abb. 12** aufgezeigt werden.

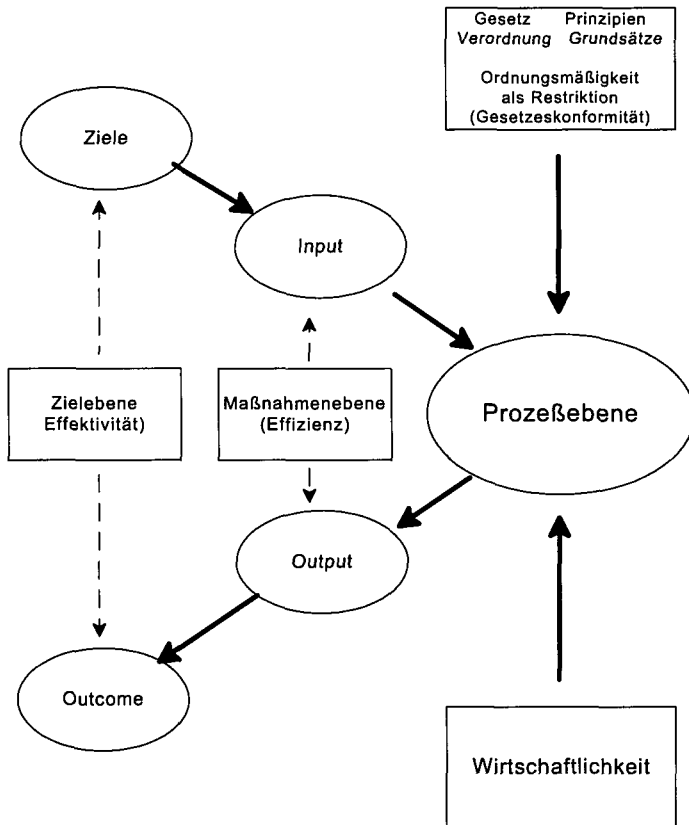
Diese Darstellung wird in der Sichtweise für nachhaltige Veränderungen und Reformen im Westen im Osten verwandt. Sie wurde in dieser Darstellung für die reformerischen Bestrebungen der öffentlichen Verwaltung in Anlehnung an die betrieblichen Erfordernisse entwickelt.

Somit trifft die Darstellung in **Abb. 12** für die öffentliche Verwaltung, wie für die gewerbliche Wirtschaft zu. Darüber hinaus hat sie für den Umgang mit dem Prinzip Leistung mit Blick auf den Osten Europas als Ziel- und Wegorientierung eine übergreifende strategische Bedeutung. Die Frage "Quo vadis?" - ist eng mit dem Prinzip Leistung gemäß den marktwirtschaftlichen Forderungen und ihren sozialen Förderungen verbunden.

Dieser Leistungsprozeß ist wiederum eng mit einem intensiven Lernprozeß gekoppelt. Das lernende Organisationssystem im Unternehmen und speziell das Lernen im Arbeitsprozeß deuten diesen Zusammenhang an.

In der Leistungswirksamkeit ist Effizienz und Effektivität als Ganzes in den Prozeß eingebunden. So können sie jedoch nur in der integrierten Prozeßbindung voll zur Entfaltung kommen. Der rasche Fortschritt nimmt der bisher dominanten Zielführung des Managements durch diese Prozeßbindung seinen Vorrang. In der Standortbestimmung bei all den Veränderungsaspekten mit Blick auf die Leistungswirksamkeit ist davon auszugehen, daß **nicht allein die Ziele, sondern auch die Prozesse, die zu Handlungsergebnissen führen, die Effektivität mehr und mehr beeinflussen**. Der optimale Weg ist schließt die Frage "Quo-vadis" ein, das bedeutet: "der Weg ist Ziel" - gemäß den übergreifenden unternehmenspolitischen

Zielvorgaben und Wertvorstellungen, wie wir es in der Überschrift zu diesem Kapitel voranstellen.



**Abb. 12:** Leistungswirksamkeit im Unternehmen nach dem Vierebenenkonzept zur Bewertung und Steuerung von Verwaltungshandeln: Effektivität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit.

### 3.2.2.2 Restriktionen oder Voraussetzungen des Leistungsprozesses?

Das Handeln auf der Prozessebene wird in der **Abb. 12** deutlich von zwei **Wirkfaktoren von außen** her beeinflusst die wesentliche Voraussetzungen für den Prozeß sind, aber auch häufig als Restriktionen gekennzeichnet werden.

Einmal ist es der Rahmen der Wirtschaftlichkeit bzw. wirtschaftliche Optimierung, die auch für das Verwaltungshandeln gilt.

Zum anderen ist es die Restriktion durch gesetzliche und sonstige Regulierungen, die bei uns in Überfülle vorhanden sind, und kaum noch dem Prinzip "Leistung" entsprechen. Denn die Leistungswirksamkeit der Regelungen des organisatorischen



Rahmens ist eine zentrale Voraussetzung für die kontinuierliche Leistungswirksamkeit der Organisation, sei es Unternehmen, Behörde, Verband u.a.. über die Zeit und insofern Gegenstand der Effektivitätsbetrachtung (Vgl. u.a. Hafkesbrink, J. 1986; S. 166ff.) sowie Vorsteuerung für die Strategie. Sie kann man nicht als Restriktion außen vor lassen.

### **Effizienz auf der Maßnahmenebene**

Die Maßnahmenebene wird von Input-Output Zielvorgaben oder Vorgängen bestimmt. Ohne eine übergeordnete Steuerung kann dies zur "Schachtelhuberei", einem blinden Aktivismus mit qualifiziertem Versagen führen. Ein deutliches, wenn auch makaberes Beispiel für hohe Effizienz, die das eigentlich Ziel nicht erreicht, ist hier der Spruch: "Operation gelungen! Patient tot!"

### **Effektivität auf der Zielerreichungsebene**

Auf der Zielerreichungsebene wird das Leistungsergebnis zum Erfolg, den man gemäß den übergeordneten bzw. strategisch vorsteuernden Ziele als "Outcome" würdigen, oder in seinem Zielerreichungsgrad messen kann. Sie kann sich auf das technisch instrumentale System im Maßnahmenbereich auf die

- ♦ Nutzung der Input-Ressourcen,
- ♦ Die Bereitstellung des Outputs
- ♦ Den Transfer- bzw. auf den Transformationsprozeß "just in time" beziehen.

Unter Leistungswirksamkeit wird somit verstanden: die ganzheitliche Betrachtung der Effektivität auf der Zielebene und Effizienz auf der Maßnahmenebene, wie es die **Abb. 12** prozeßorientiert schematisiert.<sup>1</sup>

## **3.2.3 Soziale Leistungswirksamkeit:**

### **3.2.3.1 Erfolgreich durch Konsens und Akzeptanz**

Für die Effektivität sind Zielsetzungen und Beachtung des Zielwandels wichtig. Voll entfalten kann sich Leistungswirksamkeit aber erst, wenn die dahinter gelagerten Werte kommuniziert und effiziente Maßnahmen zur Wertschöpfung angewandt

---

<sup>1</sup> Deutlich wird dieser Zusammenhang in den Reformbestrebungen der öffentlichen Verwaltung zu einem wirtschaftlichen Handeln in den entsprechenden Bewertungskonzepten und Steuerungsmodellen betont. Ein Beispiel aus der gewerblichen Wirtschaft zeugt von einem Umschwung: Im strategischen Denken einiger Großunternehmen ist die traditionelle Auftragerstellung "order to delivery" neuerdings (post-lean) durch "offer to cash" ersetzt worden, da die alte Arbeitsteilung bis zu 10% versteckte Verlusten mit sich brachte. Der Output-Prozeß und tayloristische Rationalisierung zählten, das Outcome wurde vernachlässigt und verschleiert. Im Sinne der Leistungswirksamkeit wurde im gesamten Prozeß der übergreifende strategische Zusammenhang nicht in seiner Effektivität gesehen. Statt dessen wurde die Effizienz in der Fertigung und Entwicklung strapaziert. Durch Rationalisierungsmaßnahmen preßte man Bruchteile von den entgangenen Kundenleistungen in den Output des Prozesses, was man bei Optimierung der Leistungswirksamkeit in reichlicherem Maße über das "Outcome" des Gesamtprozesses hätte haben können. (Heidack 1997, 101, Anm.2)

werden oder es gar darüber hinaus durch synergetische Prozesse zur Leistungsverdichtung kommt, was insbesondere bei funktionierender, kooperativer Selbstqualifikation erreicht wird (Harlander/Heidack/Köpfler/Müller 1994, 300ff.).

Dort wo es vor allem zu Verunsicherungen über die Zukunft kommt, vor allem bei Planungen, bei denen die Betroffenen beteiligt werden sollen, oder Veränderungen, Neuerungen und Innovationen, wo darüber hinaus die Kreativität und Innovationskraft gefordert wird, ist Einbeziehung und Beteiligung aller Betroffenen notwendig, um die erforderliche Akzeptanz jedes einzelnen und den Konsens möglichst aller zu bekommen.

Die **Abb. 1** macht die Leistungsvoraussetzungen für konstruktive Zusammenarbeit bei Planungen, Neuerungen und Innovation (Harlander/Heidack u.a.1995, 197; 479) deutlich und zeigt den Weg zum Ziel einer leistungsstarken Partizipation auf, die entsprechende Lebens- und Arbeitsqualität zu erzeugen vermag.

Zu verweisen ist hier auch auf die Erfolgsoptimierung durch Motivations- und Führungsstrategie, wie sie in konkret aufbauenden Schritten im Strategiegitter in **Abb. 5** aufgeführt werden.

### 3.2.3.2 Formeln für die Leistungswirksamkeit und den Erfolg

Die logistische Formel für beide Formen der Leistungswirksamkeit lautet: **Das Richtige richtig Tun!** kennzeichnet die Ganzheitlichkeit der Leistungswirksamkeit. – Um zur Synergie zu gelangen, sollte sie wie folgt angewandt werden:

**Das Richtige (Effektivität) gemeinsam richtig (effizient) tun!** (vgl. Kellinghaus 1998)

Nachhaltiger Erfolg ist ohne entsprechende Kommunikation und Konsensbildung nicht zu erzielen, dies gilt im Betrieb, wie in der Politik..

Während des sehr erfolgreichen Telefonprojektes im Hause Siemens wurden Kärtchen mit der folgenden Formel zunächst an die Türen der Leitung und dann an die Türen der gesamten Belegschaft (vgl. Clemm 1998) geheftet:

$$E = A \times Q$$

d.h.

**ERFOLG ist gleich: AKZEPTANZ mal QUALITÄT.**

Diese Formel folgt dem Prinzip Leistung in besonderer Art. Für den gemeinsamen Weg zum Ziel heißt dies, daß Akzeptanz nur durch Konsensbildung erreicht wird und Qualität bei ständig neuen Anforderungen nur über Qualifikation und Kompetenzentwicklung nachhaltig erfolgreich gestaltet werden kann. Bei ganzheitlicher Betrachtung der Zusammenhänge ist die Partner- und Kundenorientierung eine zwingende Folge, oder umgekehrt; fordert Kundenorientierung, Konsens und Kompetenz in wechselseitiger Form.

### 3.2.3.3 Globale Ansätze der Leistungswirksamkeit der Kooperativen Selbstqualifikation (KSQ)

Für den Leistungszusammenhang und seine Wertschöpfung sind Effektivitäts-, Rentabilitäts- und Akzeptanzkriterien erforderlich, die in der richtigen Qualität ihren Maßstab und in der richtigen Qualifikation ihre Möglichkeiten zum Erfolg haben. Die sich dabei vollziehende Wertschöpfung kann nicht allein auf die rechenbare, materielle Produktwertschöpfung reduziert werden, wenn man den Prozeß betrachtet, in dem Werte entstehen und Werte immaterieller Art eingesetzt werden, um Erfolg zu haben.

#### Effektivität als geistig-soziale Wertschöpfung (Heidack 1995)

1. Geistige und soziale Wertschöpfungsphänomene sind zu beachten und in Wertschöpfungsketten oder in Wertschöpfungscentern bewußt zu gestalten.
2. Entscheidend ist, daß Werte kommuniziert und in interaktiven Austauschprozessen<sup>2</sup> Wertorientierungen vermittelt werden. Hierzu ist die Kooperative Selbstqualifikation ein hervorragendes Informationsereignis und Lern / Lehrinstrument.
3. In einem erweiterten Verständnis von Qualität müssen vielfach meßbare und damit objektivierbare Kriterien durch relative und interpretationsbedürftige Werte ersetzt werden. Auch dieses Verständnis ist optimal durch Lernen und Arbeiten nach Prinzipien der Kooperativen Selbstqualifikation optimierbar und nach Zielkriterien zu erreichen.
4. Die Leistung ist für den einzelnen wirksam, wenn durch und für die Selbstqualifikation (individuelles Lernen und Lernen im Gruppenverband) ein höherer Beitrag für die laufende Arbeit ein höherer Leistungsgrad erlebt und honoriert wird.
5. Wird nicht das honoriert, auf was die Erwartungen und Ziele im Unternehmen gelenkt werden, wird keine geistig-soziale Wertschöpfung längerfristig andauern und die Lust an der Arbeit erstickt bzw. kann nicht gefördert werden.
6. Fehlt die Lust an der Arbeit so wird auch die Lust am Lernen fehlen und eine geistige Auseinandersetzung mit dem Wandel der Arbeitsstrukturen wird mühsam.

---

<sup>2</sup> So versuchen Internes Marketing (Heidack 1994b) oder auch Personalmarketing (Heidack 1994) die Brücken zu dieser Gestaltung von Werten vom Kunden in den Betrieb und umgekehrt zu schlagen. Der Kern der Definition von **Marketing** wird von **Kotler** - einem der bekanntesten anglo-amerikanischen Marketing-Spezialisten - als **Erleichterung von interaktiven Austauschprozessen** gekennzeichnet (Kotler 1989, vgl. auch Heidack 1994a, 24ff 36f.)

7. Arbeitsstrukturen im Wandel verlangen ein behendes permanentes Lernen, das von der Lust am Lernen, dem darauf zielenden Erfolg und der zu erwartenden Anerkennung abhängt und beflügelt wird.
8. Erfolg aufgrund der Effektivität der Leistung ist somit einmal von der Akzeptanz der anderen sowie von der eigenen Geneigtheit, etwas zu tun, der Lust lernend zu arbeiten und der Lust arbeitend auch weiterhin trotz des Wandels am Ball zu sein und zu bleiben. Das ist letztlich nur durch überragende Qualität möglich.
9. Erfolg beim Lösen der Probleme bei Arbeitsstrukturen im Wandel durch geistig- soziale Wertschöpfung verlangt auch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz beim Handhaben von Konflikten, um die nötige Akzeptanz und den nützlichen Beitrag der anderen zur Qualität. Erfolg ist somit weitgehend eine Funktion und Folge von gelebter und erlebter Akzeptanz und Qualität.
10. Akzeptanz des Wandels von Arbeitsstrukturen heißt andauerndes, nachhaltiges Anpassen an den sozio-technischen Fortschritt und an sozio-ökonomische Änderungen und Bedürfnisse. Dies bedarf einer hohen Selbststeuerung der qualifizierten Mitarbeiter im Betrieb und der Nutzung und Steuerung der menschlichen Potentiale durch die Vorgesetzten und das Management. Der Trend zum Human-Ressources- Management hält, trotz der Enttäuschungen der Erwartungen in das Leankonzept und die Ergebnisse postlean, an.

### **3.3 Leistungsverwirklichung**

**Integration des Menschen in ein leistungsstarkes, sozio technisches Arbeitssystem und eine innovative Unternehmenskultur**

#### **3.3.1 Den kritischen Erfolgsfaktor Mensch fordern und fördern**

Der Mitarbeiter ist unter recht unterschiedlichen Aspekten zum kritischen Erfolgsfaktor im Unternehmen geworden. Diese strategische, insbesondere wettbewerbsrelevante Bedeutung der Mitarbeiter kann anhand folgender Aussagen von unterschiedlichen Aspekten her begründet werden.

Mitarbeiter im Unternehmen sind:

- ♦ einer der teuersten Produktionsfaktoren (Kostenaspekt),
- ♦ diejenigen, auf die sich letztlich die Produktivität aller anderen Faktoren zurückführen läßt (Basis- und Ganzheitsaspekt),
- ♦ die einzigen Produktionsfaktoren, die aus sich heraus (Kreativitätsaspekt) und
- ♦ über sich hinaus (Innovationsaspekt) wachsen können.

Wenn nur Innovation und Qualität das Überleben bei ständiger Veränderung der Industriestaaten des Westens insbesondere als Globalplayer ermöglicht, dann muß die Qualifikation und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter aller Handlungs- bzw. Führungsebenen auf den innovativen Gebieten in den Brennpunkt des Interesses rücken, d. h. gefordert und gefördert werden. Auch hier müssen, wie immer wenn es

um Innovation geht, alte Dinge, eingefahrene Abläufe und Verhaltensweisen , ob im Westen oder im Osten mindestens einer kritischen Betrachtung unterzogen werden. Die Dichte des notwendigerweise in immer kürzeren Abständen zu erneuernden Wissens macht neue Strategien erforderlich; die Qualität und Qualifikation eng zusammenführt, und die Suche nach neuen Lernorten und neuen pädagogischen Ansätzen in gleicher Weise durch Unternehmens- und Lernkultur beschleunigt.

Bei der Suche nach neuen Lernorten und neuen pädagogischen Ansätzen: können nur pädagogische Ansätze erfolgsversprechend sein, die alle Möglichkeiten des Lernens im traditionell geprägten Lernfeld, wie im Kooperations- und Funktionsfeld integrieren und unter Nutzung aller Synergieeffekte zu einem Ganzen verbinden. Für diese Aufgaben sind die Schulen und Universitäten bisher nur unzureichend gerüstet. Je weniger die durch das öffentliche Bildungswesen vermittelten Qualifikationen den Anforderungen der Wirtschaft entsprechen, um so mehr wird die innerbetriebliche Weiterbildung zu einem strategischen Instrument des Unternehmensmanagements. Weiterbildung wird hier nicht mehr vorrangig als Unternehmensfunktion zur Wissensvermittlung, sondern als Instrument zur Steuerung und Erhaltung der Lernfähigkeit verstanden, insbesondere aber auch der Fähigkeit, mit Informationen und Menschen umzugehen und miteinander zu lernen und einen Teil der "Belehrung" zu übernehmen.

Wenn wir den Ausführungen zur Kooperativen Selbstqualifikation in diesem Buch folgen, gehört dies als neuer pädagogischer Ansatz zum Begriffsverständnis der kooperativen Selbstqualifikation. In besonderer Weise erfordern interaktives Lernen der Mitarbeiter und gegenseitige Unterrichtung im jeweiligen Spezialgebiet die im folgenden Text dargestellten kooperativen Arbeitssysteme – und ihre Umsetzung durch die Führungskräfte in der Praxis.

Als Voraussetzungen sind Konsens und Sensibilität gegenüber den Randbedingungen zu beachten.

So ist die Einführung neuer Lernorte für kooperative Lernformen nur dann leistungswirksam, wenn die erforderlichen Voraussetzungen und betrieblichen Umweltbedingungen gegeben sind.

Insbesondere müssen

- alle Maßnahmen mit allen Konsequenzen von oben nach unten eingeführt sein und von allen Hierarchiestufen getragen werden
- es muß der notwendige Raum (Zeit, Geld, Moderatoren, Platz) zur Verfügung gestellt werden
- der Betriebsrat muß von Anfang an eingeschaltet sein, am besten beteiligt werden.
- Technische Investitionen müssen eng mit entsprechenden Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter verknüpft sein.

Die besprochenen Maßnahmen dürfen nicht dazu verwendet werden, um neue Technologien versteckt einzuführen oder etwa uralte Führungsprobleme des Unternehmens lösen zu wollen. Sie müssen der Kompetenzentwicklung dienen!

### 3.3.2 Wertschöpfung und innovative Leistung

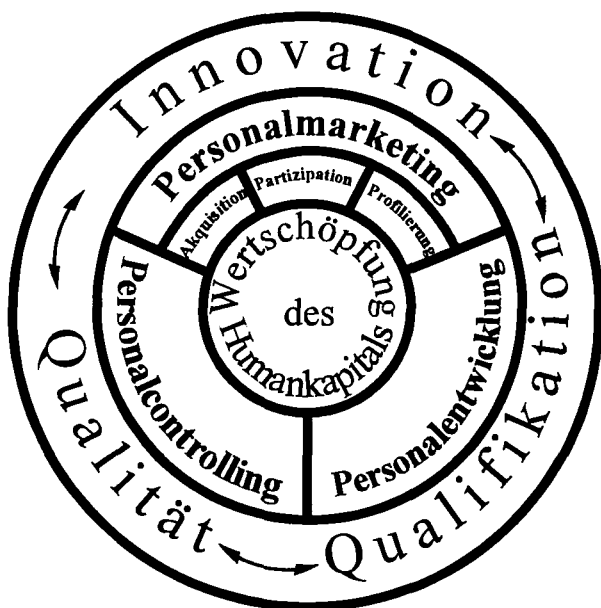
#### 3.3.2.1 Notwendigkeit ganzheitlicher Denkkzusammenhänge in Ausrichtung auf den Kunden

Aus dieser Erkenntnis hat sich, wie es die Abb. 13 aufzeigt, u.a. der übergreifende Ansatz des heutigen Personalmarketings entwickelt, der eine ganzheitliche Denkweise und Neuorientierung in der gesamten Personalarbeit darstellt, die als weitere Kernfunktionen Personalentwicklung und Personalcontrolling umfaßt.

Die Hauptzielvorgaben erstrecken sich auf

- Innovation,
- Qualität und
- Qualifikation.

Kern des Personalmanagements ist die Wertschöpfung des Humanpotentials. Darauf richten sich Effektivität und Effizienz.

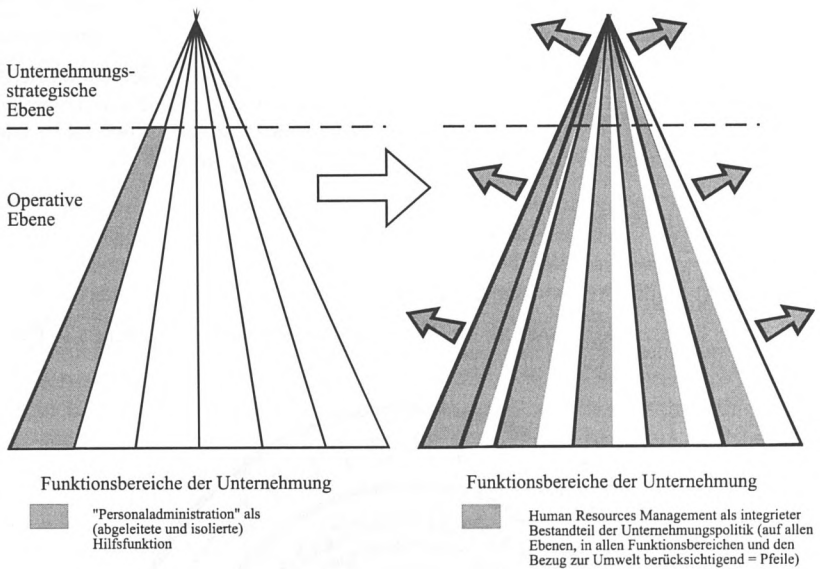


**Abb. 13:** Kerngebiete des Personalmanagements (Heidack 1994a, 7)

Zur Erinnerung weisen wir nochmals darauf hin: Ziel und Weg der Personalarbeit ist die Integration des Mitarbeiters in ein sozio-technisches Arbeitssystem, das seine Lebens-Impulse vom Markt her erhält und die Ziele der Mitarbeiter "als Kunden" in die Management-perspektive einbeziehen muß.

Die neue Management-Denkweise wird nicht nur den internen Personalbereich als Marketingbereich im Sinne von CI prägen, sondern auch Kunden, Zulieferer bis hin zu "Satellitengruppen" wie Tarifparteien nach außen für die Erfolgs- und Leistungspotentiale nutzbar machen. Die Entwicklung zum Human Resources

Management in **Abbildung 14** verdeutlicht die Paradigmaveränderung zur derartigen, integrativen Personalstrategie.



**Abb. 14:** Der Trend von einer administrativen Personalverwaltung zur integrativen Personalstrategie des Human Resources Management (nach Wohlgemuth aus: Harlander/Heidack u.a. 1994, 496)

Die prinzipiellen Forderungen des "Lean-Konzepts" verschärfen die Situation bei der Erarbeitung eines internen Human-Resources-Konzepts (Heidack 1994a, 9f)

1. Strikte Zuwendung zu all dem, was der primären Aufgabe des Unternehmens vom Markt her nutzt und die Primärprozesse intern unterstützt, bzw. sie optimiert (Wertschöpfung durch und im Produkt/Dienste-Center).
2. Der Auf- und optimale Ausbau eines interaktiven und kommunikativen Netzwerkes (eine vielfach verzweigte Wertschöpfungskette vom Markt in den Betrieb) zur optimalen Erfüllung der Primäraufgaben, d.h., in dem Netzwerk sollen die Einzelaufgaben vom Gesamtziel her möglichst "just-in-time" gesteuert werden und die Arbeit in diesen Einzelaufgaben von den Mitarbeitern im Team selbstgesteuert sein.
3. Gleichzeitig die Entwicklung von Dienstleistungen, um die Integration beider "Lean"- Angelegenheiten zu fördern (Wertschöpfung durch und mit einem Service-Center) (Heidack 1994b; 472).

Die Betonung der Ganzheitlichkeit mit Selbststeuerung und intensiver Gruppenarbeit spielt für die Abkehr vom Taylorismus eine zentrale Rolle.

### **Der Taylorismus an seinen Grenzen:**

Die tayloristische Art der Rationalisierung durch Arbeitsteilung und Spezialisierung ist mit seinen Konzept und der Philosophie der wissenschaftlichen Betriebsführung an die Grenzen der Arbeitsteilung und seiner Art der produktiven Wertschöpfung gestoßen. Damit sie überhaupt auch weiterhin funktioniert, ist ganzheitliches Denken in Zusammenhängen und integrierende Arbeitsgestaltung erforderlich.

Im Sinne der Lean-Philosophie ist zumindest eine einschneidende Relativierung des dominierenden tayloristischen Gedankengutes notwendig, wenn flachere Hierarchien und mehr kommunikative Vernetzung gefordert sind sowie ganzheitliches Denken vom Kundenprinzip her, Qualität als Ergebnis und Erlebnis des gesamten Arbeitsprozesses und Führung als Coaching in Gruppenprozessen letztlich den Erfolg der leistungsstärksten Unternehmen bestimmen.

### **3.3.2.2 Veränderungen und neue Bewußtseinsanforderungen im Wertschöpfungsprozeß**

Der Kern der Entwicklung ist eine zunehmend stärkere Beachtung einer integrativen Prozeßbindung der Arbeit gegenüber der Strukturgebundenheit an Arbeitsplatz und Stelle in der Hierarchie.

Die Eckpfeiler in der prozeßgebunden Potentialentwicklung sind Qualität und Qualifikation. Die Paradigmaveränderung mit Blick auf die integrierte Prozeßbindung zeigt sich somit darin, daß das Ziel der Integration des Menschen als Mitarbeiter in ein sozio-technisches Arbeitssystem eine Verlagerung der Arbeitsgestaltung von der struktural-funktionalen Dimension in eine prozeß- und verhaltensorientierte Dimension im Sinne einer kooperativen Handlungs- und Führungskompetenz mit einer ausgeprägten Tendenz zur Selbststeuerung und kooperativen Selbstgestaltung der Potentiale der Personal- und Organisationsentwicklung aufzeigt.

Fürstenberg (1993a, 156) umfaßt die Entwicklung zur Paradigmaänderung im Sinne einer Prozeßorientierung wie folgt: "Ermittlungsbasis sollten dementsprechend immer mehr statt hierarchisch geschichteter und bewerteter Einzelarbeitsplätze die neuen sozial organisatorischen Netzwerke sein. Eigenleistung hängt immer mehr von der Aufgaben-, Ressourcen- und Kompetenzadäquanz dieser Netzwerke ab".

### **3.3.2.3 Spezifische paradigmatische Veränderungen von Leitvorstellungen und Bewußtseinsanforderungen**

Bedeutsam erscheint darauf hinzuweisen, daß diese Veränderungen sich aus dem Wandel und den Erweiterungen des bisherigen traditionellen Verständnisses ergeben und neue Bewußtseinsanforderungen zu entwickeln sind. Zu nennen sind:

- **Gestaltung eines ganzheitlichen, stetigen Systems von kontinuierlichem Wachstum** (sustainable development) mit einem breitangelegten "Ökoverständnis" mit Auswirkung auf die Förderung der PE



(Personalentwicklung) im Sinne einer OE (Organisationsentwicklung) durch entsprechenden Potentialaufbau (Harlander/Heidack/Köpfler/Müller 1994, 299; Heidack 1994a, 8f.).

- Trends **weg von der überwiegenden Strukturbetrachtung** zu Prozessen und zur Prozeßverkettung in abgeflachten Hierarchien im Zusammenhang mit der Organisationsveränderung und Organisationsentwicklung (Fürstenberg 1993a, 156ff.).
- Neues Führungsverständnis und Führungsverunsicherung durch Wandel der Führung im Team und des Vorgesetzten in der multivarianten Rolle beim Coaching der einzelnen Mitarbeiter und der Mitarbeiter als Mitglieder von Gruppen im Zusammenhang mit der Personalentwicklung und dem Trend zum Human Resources Management, wie es in Abbildung 12 verdeutlicht wird.
- Neues Aufgabenverständnis und "Relativierung" des Arbeitsplatzdenkens, und zwar nicht nur durch Ausweitung auf einen Arbeitsbereich (System), sondern auf den umfassenden Leistungszusammenhang, der letztlich durch die "Absatzbedingungen des Produktes bestimmt wird" (Fürstenberg 1993a, 156).
- Erweitertes Qualitätsverständnis mit Gestaltung zum Total-Quality/Qualification-Management (TQQM) (vgl. u. a. Heidack 1995a sowie Heidack/Schwalbe/Zander 1997).
- Neuorientierung der Weiterbildung und Qualifikation an unterschiedlichen Lernorten (Heidack 1987, 9ff.).
- Veränderung des Qualifikationsbewußtseins durch Herausforderung zum lebenslangen permanenten Lernen allein oder im Gruppenverband mit Neubestimmung des Qualifizierungsbedarfs (Fürstenberg 1994, 106)
- Veränderung des Lern- und Arbeitsverständnisses/-verhältnisses: Lernen im Arbeitsprozeß (Meyer-Dohm 1993, 260ff.) und Anwendung von Schlüsselqualifikationen.
- Trend zu dezentraler Informationsverarbeitung zu einem neuen flexibleren Leistungsverbund mit der Notwendigkeit zur Kommunikation und Interaktion bei der kooperativen Leistungserstellung und Selbstqualifikation insbesondere aufgrund von anhaltenden Veränderungen und Neuerungen im Spannungsfeld von Virtualität und Realität der Multi-Media Entwicklung.
- Erhöhtes Innovationsbewußtsein und bewußte geistige und soziale Wertschöpfung im Team und in der Projektarbeit, die Kreativität und Innovationsfähigkeiten herausfordert und fördert.

Synergie-Optimierung durch Supervising und Moderation von Gruppenarbeit (insbesondere durch Kooperative Selbstqualifikation), Transfer und Transformation "just-in-time", soziale Kreativität (Heidack 1993, 35ff.)

### **3.3.2.4 Das Unternehmen auf dem Weg zum lernenden System**

Das immer enger werdende Verhältnis von "Arbeiten und Lernen" im Betrieb und die Einheit von Lernen/Lehren in permanenten Qualifikations- und Verbesserungsprozessen erfordert für ein lernendes System einen hohen Partizipationsgrad und Möglichkeiten der Selbstorganisation. Gekennzeichnet ist die Situation der "Lernkultur" dadurch, Selbstorganisation zu lernen und zu lehren und selbst zu organisieren. Unter "lernendes System Unternehmen kann man [eine Organisation] verstehen, die das Lernen aller Organisationsmitglieder ermöglicht und sich kontinuierlich selbst transformiert". Die Wertschöpfungsprozesse sind dabei weitgehend von geistiger und sozialer Art.

## **3.3.3 Eine tragfähige Unternehmenskultur ist ein Strategiefaktor für Leistung und nachhaltigen Erfolg**

### **3.3.3.1 Unternehmenskultur lebt von der geistig-sozialen Wertschöpfung**

Unternehmenskultur ist der tragfähige Hintergrund für die geistig-soziale Wertschöpfung. Sie ist ein Phänomen, das alle, die in einem Unternehmen tätig sind, die Mitarbeiter wie die Führung, bewußt im Wertschöpfungs-zusammenhang verbindet.

Erfahrungen, Erfolgsmuster und Wertvorstellungen bestimmen das Handeln einer gelebten "Kultur". In ihr sammeln sich Normen und Ziele, Vorbilder und Leitlinien sowie die Grundannahmen, die das Verhalten der Mitglieder im Unternehmen prägen.

Unternehmenskultur, als das Ganze dieser Größen, ist Verhaltensprodukt und Verhaltenskodex für die Leistung zugleich. Von den Mitgliedern der Organisation gestaltet, prägt sie durch die eingeübten Normen das Zusammenleben und Zusammenwirken im Unternehmen. Jeder nimmt und jeder gibt durch seine Leistung, wenn eine Firmenkultur lebt.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur vollzieht sich traditionell auf verschiedenen Ebenen:

vom Corporate Design über die unternehmenstypischen Wertvorstellungen bis zu den ethischen Standards - eine Rangfolge, in der eine Stufe nicht ohne die anderen tragfähig bleiben kann.

Die "Äußerlichkeit" des Corporate Design werden in ihrer Bedeutung für das Unternehmensprofil und die Leistungspotentiale leicht unterschätzt. Zu ihnen gehören das Erscheinungsbild der Gebäude, die Gestaltung von Büroräumen und Dokumenten ebenso wie die Wiedererkennungssignale, die das Unternehmen in der Werbung

aussendet. Slogans und Redestil, Rituale und Zeremonien bilden zusammen mit Mythen, Anekdoten und Legenden die äußere Hülle der Kultur, die alle Mitglieder des Unternehmens in ihrer Leistung trägt und zu Mitwirkenden macht.

Die Wertvorstellungen, mit denen das Unternehmen seine Mitarbeiter und die Führung verbindet, mögen kodifiziert sein oder nicht: Sie existieren und durchwirken das Handeln und werden in die Projekte und Teams moderner Leistungs- und Lernkultur getragen. Führungsgrundsätze und Unternehmensleitbild haben von Firma zu Firma für die Leistung unterschiedlich scharfe Konturen. Verordnen lassen sie sich nicht, selbst wenn sie widerspiegeln, was praktizierte Wirklichkeit im Unternehmen ist.

### **3.3.3.2 Sollanteile von Führungsgrundsätzen und Firmenleitbild**

Die Sollanteile in Führungsgrundsätzen und Firmenleitbild dürfen den Ist-Beständen der Leistung nur soweit voraus sein, wie die ungenutzten Potentiale der Mitglieder von der Realität des Handelns entfernt sind. Die ethischen Standards, auf die die Kulturgemeinschaft im Unternehmen sich selbst verpflichtet, überschreiten auf der höheren Rangstufe wieder den Rahmen des Unternehmens in die Außenwelt; sie schließen damit den Kreis zur "äußerlichen" Seite der Selbstdarstellung im Corporate Design.

Die Leistungsbeziehungen zur aktuellen Lebenswelt regelt die Firma in einem einheitlichen Stil, wenn ihre Kultur tragfähig ist. Die Orientierung der Mitarbeiter in Zeit und Raum erhält vom "Geist des Unternehmens" ihre Prägung. Das Menschenbild erreicht von daher auch eine gewisse Einheitlichkeit, und die staatsbürgerliche Verantwortung der Firma prägt das Selbstverständnis der Mitarbeiter als verantwortliche Staatsbürger, was für das gegenseitige Verständnis von Ost- und Westdeutschen bedeutsam ist.

Deshalb ist eine tragfähige Unternehmenskultur ein Strategiefaktor für den Unternehmenserfolg. Das vitale Zusammenspiel der drei Ebenen einer starken Kultur sichert dem Unternehmen überzeugende Auftritte nach außen und hohe Akzeptanz beim Kunden. Die äußerlich sichtbaren Zeichen einer ausgewogenen Unternehmenskultur lassen sich vor allem daran ablesen, daß der Handlungsbezug dominiert. Flexible Strukturen kennzeichnen Unternehmen mit vitaler Kultur. Transparenz der Strukturen stimuliert unternehmerische Energie auf allen Leistungsebenen. ( Vgl. das Strategie-Gitter in **Abb. 5**)

Führung und Leistung durch Vorbild öffnet leistungsorientierte Aufstiegswege und ermutigt innovative Talente freilich nur dann, wenn die Vorbilder von heute, aktuell und nicht von gestern sind: informationshungrig, risikobereit, hierarchieunabhängig und belastbar. Nicht der "versteinerte" Traditionalist mit der abgeschlossenen Lebenserfahrung, der den Nachwuchs mit der eigenen Pioniervergangenheit – aus der "Wirtschaftswunderzeit" des Westens - blockiert, ist vorbildlich, sondern der flexible Ideenpartner, dessen Vorsprünge und über die Grenzen gehende Vision überzeugen, erfährt die Bewunderung der Nachrücker in Ost und West. Das lebendige Wertesystem zeichnet die leistungsstarke Firmenkultur aus.

Dienstleistungsmentalität, die jüngste unter den neuen Tugenden von Erfolgsunternehmen, humanisiert das Wettbewerbsverhalten. Obwohl die Kultur den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflusst, stimmt die einfache Gleichung nicht, die lauten könnte: Je größer das Unternehmen, desto stärker seine Kultur.

**Geschäftserfolg und Unternehmenskultur** sind zwar durchaus in einem Wechselbezug zu sehen: Die Kultur beeinflusst die Leistung für den Erfolg, und der Erfolg beeinflusst die Unternehmenskultur. Auch haben es erfolgreiche Firmen offenkundig leichter, eine belastbare Unternehmenskultur mit Blick auf aufzubauen.

Ihre Unternehmensphilosophie richtet sich leichter gedanklich auf allgemeine, oberste Werte, die als Wertebasis der Motivation gelten. Die Unternehmenspolitik versucht das Handeln nach obersten Prinzipien und Zielen auszurichten und zu motivieren. Beides bedingt letztlich gemeinsam eine Organisationsentwicklung und findet ihren Niederschlag in der Unternehmenskultur.

Inhaltlich bestimmen "kulturbildend" die "weichen Faktoren" durch das Menschenbild und das Unternehmensleitbild die Unternehmensphilosophie als Motivationshintergrund. Die Unternehmenspolitik wird "strategiebildend" durch die Erfolgs- und Leistungspotentiale bestimmt, die sich im Ergebnis (vgl. Abb. 5) auf "harte Faktoren" beziehen. Um erfolgreich zu sein, sind Sensitivität und Realitätssinn für beide Systemaspekte, Leitung und Führung - erforderlich. Im Rahmen des Human-Resources-Management ist die Entwicklung im Sinne der mitarbeiterbezogenen Führung durch eine Motivations- und Führungsstrategie so zu steuern, daß die Erfolgspotentiale in der Praxis der betrieblichen Leistungserstellung voll genutzt werden.

Konzeptionell kommt dies insbesondere dadurch zum Ausdruck, wenn im Rahmen der strategischen Unternehmensführung z.B. die betroffenen Mitarbeiter bei der Planung bereits mitbeteiligt werden (Vgl. hierzu die Abb. 1). Deshalb führt diese interaktive Auseinandersetzung mit den Problemen in aller Regel nicht nur zu einer höheren Akzeptanz (= weicher Faktor) nach Peters und Watermann (vgl. Heidack/Schwalbe/Zander 1987,138ff) und zur Konsensbildung im Gegensatz zum rein informatorischen "Zur-Kenntnis-bekommen", sondern es können "harte Faktoren" des antizipatorischen und aktuellen Bedarfs schneller und umfassender erkannt werden

Dieser Zusammenhang ist für die Führungskräfte von größter Bedeutung, und zwar nicht zuletzt für ihren eigenen Erfolg. In Untersuchungen (vgl. Wohlgemuth 1989) ist festgestellt worden: Die 'gute' Unternehmung unterscheidet sich von der 'schlechten' Unternehmung durch das Verständnisniveau und dem Konsens ihrer Führungskräfte untereinander. Zwischen dem Mitarbeiter im Vertrieb und dem Mitarbeiter im Betrieb sind Spannungen aufgrund unterschiedlicher Denkweisen schädlich.

In guten Unternehmen gelingt eine Kompetenzentwicklung in die Richtung der Unternehmenskultur leichter, die Mitarbeiter zu befähigen, den Wandel, den sie bewußt lernend gestalten, als selbstverständlich anzusehen und ihr Verhalten im CI

nachhaltig kooperativ zu gestalten. Solange der Wandel als außergewöhnliches Ereignis betrachtet wird, widerstrebt die geistige Einstellung und Werthaltung dem Wandel als etwas Fremdem, das Unsicherheit verbreitet.

Der hierzu notwendige ganzheitliche Ansatz eines unternehmenspolitischen Führungssystems beruht auf einer Unternehmensphilosophie, die die Werte und Einstellungen des Menschen in ihrem Menschenbild und Unternehmensleitbild darlegt und in einem organisatorischen Konzept der Motivations- und Führungsstrategie optimal zu gestalten versucht. Ziel des Personalmarketing ist es, ein Konzept zu schaffen, daß den offenen, innovativen Mitarbeiter als das zukunftsichernde Potential anstrebt und ihn fördert.

Werte und Einstellungen eines jeden Menschen sind gelernt und weitgehend ein Ergebnis der sozialen Umwelt. Als solche prägen sie selbst wesentlich die Wahrnehmung der eigenen Umwelt des Mitarbeiters im Betrieb, seine Erkenntnis und sein Erleben von Handlungsalternativen und Aktionsfolgen im Funktionsfeld, sowie sein Planungs- und Entscheidungsverhalten.

Für die Praxis ist es allgemein nützlich, zwischen individuellen Werten, Normen und Ideologien, wie sie noch bis vor kurzem insbesondere im Ostblock vorherrschten, aber auch in Konfrontation mit dem Westen deutlich nachzuweisen waren, zu unterscheiden. Sie fungieren nicht nur als Bezugssysteme für Erkenntnis- und Handlungsentscheidungen, sie sind bedeutsam für die Bestimmungsgründe sozialer Systeme. Sie zeigen sich ebenso im Menschenbild des Managements wie in Führungsrichtlinien und Konzeptionen der Organisationen und der Gesamtgesellschaft.

### 3.3.3.3 Unternehmen in der Leistungskrise

Dennoch werden die Unternehmen ab einer kritischen Grenze, die für jedes Unternehmen unterschiedlich gelagert ist, zu einer Gefährdung für die Leistung und Firmenkultur, was nicht nur Krisen bedingt ist, wie wir es in Ost und West heute beobachten. Dies kann auch eine andere Erklärung haben: Wenn der **Erfolg zu einer selbstverständlichen Größe** wird, entwickelt sich neben dem berechtigten Stolz Selbstgerechtigkeit. Die Mitglieder des Unternehmens geraten in die Gefahr, ihr Unternehmen für unbesiegbar zu halten. Sieger haben nach Höhler eine andere Mentalität und Leistungszugewandtheit.

Auftauchende Probleme werden nun leichtfertiger, unbekümmerter angegangen als vor der Erfolgsphase. Die Leistungsbereitschaft sinkt ab, der Handlungsbezug weicht einer selbstgewiß abwartenden Grundeinstellung. Die Kulturwerte für eine Welt im Wandel werden häufig lange bevor auch der Erfolg das Unternehmen verläßt, nicht mehr beachtet. Es lassen sich Wechselwirkungen beschreiben, die Unternehmenskultur und Führungsstrategie sowie den Erfolg in einem labilen, ständig kontrollbedürftigen Gleichgewicht zeigen: Eine starke Kultur hilft den Mitgliedern, stimmig zu handeln. Umgekehrt fördert solche Stimmigkeit des Handelns die Vitalität der Kultur, wie es auch Christian Scholz, 1997 betont.

Die **Strategie des Unternehmens muß klar kommunizierbar sein**, um alle Mitglieder zum Erfolg wirken zu lassen. Umgekehrt stärkt der Erfolg seinerseits die Überzeugungskraft der Strategie; sie fließt in die Kultur des Unternehmens ein. Die so stabilisierte Kultur wirkt nun ihrerseits positiv auf den Unternehmenserfolg, und dieser, wir sahen es schon, bestätigt und belebt die Unternehmenskultur. Firmenkulturen sind Spezialfälle von Kulturausschnitten, die von den Menschen produziert und getragen werden, die in der zeitgenössischen Kultur leben. Umwälzungen in der Gesellschaft und im größeren kulturellen Umfeld wirken auf die Kultur der Unternehmen ein.

### 3.3.3.4 Wertwandel und moderne Sinnkrisen

die den Epochenübergang von der Industriegesellschaft in die Informationsgesellschaft und Dienstleistungskultur begleiten, können nicht spurlos an den Spezialkulturen unternehmerischer Großorganisationen vorbeigehen. Die Irritation schlägt durch: Verschärfter Wettbewerb verlangt differenziertere Unternehmensauftritte; die Globalisierung erzwingt neue Leistungsstrategien; ihr europäischer und internationaler Aspekt aktualisiert sich schneller, als die Konzepte umgeschrieben werden können.

Zugleich drängen **gesteigerte Ansprüche von Kunden und Mitarbeitern** zu neuen Marketingstrategien und Kommunikationsentwürfen. Es genügt nicht mehr, sich mit dem Vorwand des Innovationsdrucks im Produktbereich, bei Fertigungsmethoden und Produktionsprozessen von solchen neuen Aufgaben fernzuhalten. Der Innovationsdruck erfaßt die Führungsstrategien; Information strapaziert in immer größeren Mengen die Leistungsfähigkeit aller Führungsebenen. Die neue Dienstleistungskompetenz, die zugleich entwickelt werden soll, erscheint dann zuweilen den Verantwortlichen wie die Aufforderung zu einer ausgeruhten Kultur der Begegnungen, die man sich nun, so meinen die gestreßten Unternehmer der Übergangsphase, am wenigsten "leisten" kann.

Das einzig verlässliche Prinzip für die nächsten Jahrzehnte wird der Wandel sein. Die Krisen der zeitgenössischen Kultur werden nicht, wie man vielleicht vermuten möchte, durch intakte Unternehmenskulturen abgemildert.

Im Gegenteil: Die Krisen der Epochenkultur verschärfen sich vor allem in hocharbeitsteiligen Unternehmen. Als zusätzliche Unruhequelle wirkt sich dann der Versuch aus, Strategien, Strukturen und die Unternehmenspolitik an die veränderte Außensituation anzupassen. Das **Krisenmanagement verstärkt zunächst die Sinn- und Orientierungskrise im Unternehmen**. Die Erklärung hierfür: Die Änderungen von Strategien und Strukturen schlagen durch auf die Grundannahmen im Zentrum der Unternehmenskultur. Änderungen in den Grundhaltungen und in den Leistungsvorstellungen der Unternehmensführung, auch wenn sie einen Anpassungs- und Flexibilisierungsprozeß einleiten, verstoßen gegen grundsätzliche Annahmen, Werte und Normen der tradierten Unternehmenskultur.

Im Unternehmen, wie schon von vornherein in der umgebenden Gesamtkultur, ereignet sich **Traditionsvernichtung**. Sie ist unausweichlich, weil der

Anpassungsdruck alle wesentlichen Felder der Lebensorientierung und ihrer Qualität erfaßt.

Es genügt nicht mehr, eine Tradition gegen eine neue auszutauschen. Ein Prinzipienwandel muß stattfinden: von statischen Traditionen zu flexiblen, leistungsstarken Innovationsstrategien. Das einzig verlässliche Prinzip für die nächsten Jahrzehnte, soviel ist heute schon zu erkennen, wird letztlich der Wandel sein und die **Forderung "Fit durch Veränderung"** (vgl., Heidack 1998, 202ff). Da Menschen eher an feste als an bewegliche Bezugspunkte gewöhnt sind, stehen wir vor einer erstmaligen Herausforderung für unsere Lebensstrategien und die Selbstgestaltung der Lebens- und Arbeitsqualität.

**Die soziale Evolution im Verein mit Leistungsevolution**, wie sie schon lange von der St. Galler Schule, insbesondere von Malik vertreten wird, in der diese neuen Maximen geboren werden, betrifft alle Menschen, die in den Kulturen der Unternehmen arbeiten. Unter dem Druck von ökonomischer und technologischer Innovation und angesichts sozialer politisch-gesetzlicher und ökologischer Neuorientierung entsteht eine "existentielle Frustration" als Folge von Sicherheitsverlusten.

Der Traditionsverlust führt im Unternehmen zu schweren Irritationen. Sie erfassen die Strategien, die Führung und die Struktur. Sie beeinflussen schließlich das allgemeine Verhalten der Organisationsmitglieder: Es entsteht eine Leistungskrise Unternehmens auf allen genannten Feldern wirken jetzt Gefahren. Die Gegenwart wird unbequem; folglich mehren sich die rückwärtsgewandten, nostalgischen Visionen dessen, was "früher" einmal war, Das "Goldene Zeitalter" des Unternehmens liegt nun nicht mehr in der Zukunft,

Es müssen aber nicht nur goldene Zeiten sein. Viele Gedanken im Osten gehen auch schon heute an bessere oder vermutlich bessere Zeiten vor der Wende zurück. Der Wandel im Osten zur einer neuen Unternehmenskultur ist in weiten Bereichen noch nicht vollzogen. Die Wahlen in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern, wie auch die Bundestagswahl sowie die Prognosen von nachfolgendne Untersuchungen zeigen auf: für die nächste Zeit sind durch Unzufriedenheit und Zweifel an eine Verbesserung der Lage durch normale Leistung oder eine sich normal aufbauende Kultur nach dem Leistungsprinzip ein Wandel der Strukturen und die Hoffnung auf ein "Fit durch Veränderung" verstellt. An den Kulturwandel im Sinne des "Phönix aus der Asche" (vgl. die Möglichkeiten in Heidack/Schwalbe/Zander 1997, 121ff) scheint kaum einer zu glauben.

### **3.3.4 Integration des Mitarbeiter in den Lern- und Arbeitsprozeß der OE**

**"Die Qualität des Arbeitserlebens bestimmt die Qualität des Arbeitsverhaltens und damit die Qualität unserer Dienste und Produkte"**

heißt der Leitsatz der Arbeitsgestaltung bei Siemens, verkündet durch den Vorstandsvorsitzenden Dr. Kasse auf dem Jahrestag zum 75jährigen Bestehen des Verbesserungsvorschlagswesens (VV) im Hause Siemens 1984 in Berlin.

### **3.3.4.1 Leistungsvoraussetzungen einer Organisationsentwicklung mit qualitäts- und qualifizierungsfördernder Arbeitsgestaltung**

Für die Leistungsvoraussetzungen einer Organisationsentwicklung mit qualifizierungsfördernder Arbeitsgestaltung ist entscheidend wichtig, daß die Führung und Mitarbeiter das Bewußtsein haben, daß gesellschaftliche und technische Entwicklung eine Herausforderung und Chance zugleich ist und daß auch die Mitarbeiter vor Ort wegen des Einsatzes moderner Technik in Produktion und Verwaltung gefordert sind, sich neuen Anforderungen zu stellen. Die Verfügbarkeit und der wirtschaftliche Nutzen moderner Anlagen läßt sich nur mit einem Mitarbeiterpotential sichern, das bereit und dazu in der Lage ist, durch fachliche und persönliche Weiterentwicklung die Technik optimal zu nutzen. Das bedeutet - und das ist vielen Mitarbeitern klar - die Notwendigkeit zu ständigem Hinzu- und Umlernen. Eine qualifizierte Berufsausbildung kann zur Bewältigung des technischen Wandels allenfalls eine solide Grundlage sein.

Als Folge der fortschreitenden Entwicklung ist eine rasche Entwertung der ursprünglichen fachlichen Qualifikation zu beobachten. Auf diese Entwicklung reagieren Bildungsstätten und die Einrichtungen der beruflichen Erstausbildung viel zu träge. Hinzu kommt eine wachsende Bedeutung betriebsspezifischen Wissens und der Bedarf an "Schlüsselqualifikationen" (wie z.B. Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit, abteilungsübergreifendes Denken) - Qualifikationsbausteine, die sowohl im Studium wie auch im dualen System der gewerblichen Ausbildung nur unzureichend vermittelt werden.

### **3.3.4.2 Betriebliche Aktionfelder im Spannungsverhältnis von Realität und Virtualität**

Moderne Technik zwingt aber nicht nur zur Anpassung, sie eröffnet auch eine Reihe von Optionen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Gerade der Einsatz der Mikroelektronik und der Informationstechnologie insgesamt schafft vielfältige neue Möglichkeiten der Arbeitsorganisation auch im Spannungsfeld von Virtualität und Realität Vgl. Heidack 1997, 67ff. Heidack, 1998a). Ihre wirtschaftliche Anwendung ermöglicht nicht nur, sondern erfordert in einigen Bereichen sogar stärker integrierte ganzheitliche Arbeitsabläufe und den Übergang zu kleinen prozeßorientierten Einheiten, die sich primär selbst organisieren, steuern und deren Mitglieder ihr Fachwissen austauschen können.

Die Entlastung der Mitarbeiter von einfachen und einseitig beanspruchenden Routinetätigkeiten und die durch die Technik gewonnenen Möglichkeiten zur Dezentralisierung von Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen eröffnet zahlreiche Freiräume für breitere und anspruchsvollere Aufgabenzuschnitte: Planende, organisierende und überwachende Tätigkeiten werden an die Mitarbeiter übertragen.



Ein Mehr an ganzheitlichen und verantwortungsvollen Aufgaben bedeutet für den einzelnen die Chance zum Erwerb von mehr Handlungskompetenz durch aufgabenübergreifenden Wissenserwerb. Letztlich dient eine dementsprechende Arbeitsorganisation der individuellen Entfaltung des Mitarbeiters und somit auch den geänderten Wertvorstellungen und gestiegenen Bedürfnissen der Organisationsmitglieder. **Qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung und tätigkeitsbezogene Selbstqualifizierung** den oben skizzierten betrieblichen Erfordernissen und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter wird nach bisherigen Erfahrungen durch eine qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung in Kombination mit einer tätigkeitsbezogenen Selbstqualifizierung Rechnung getragen.

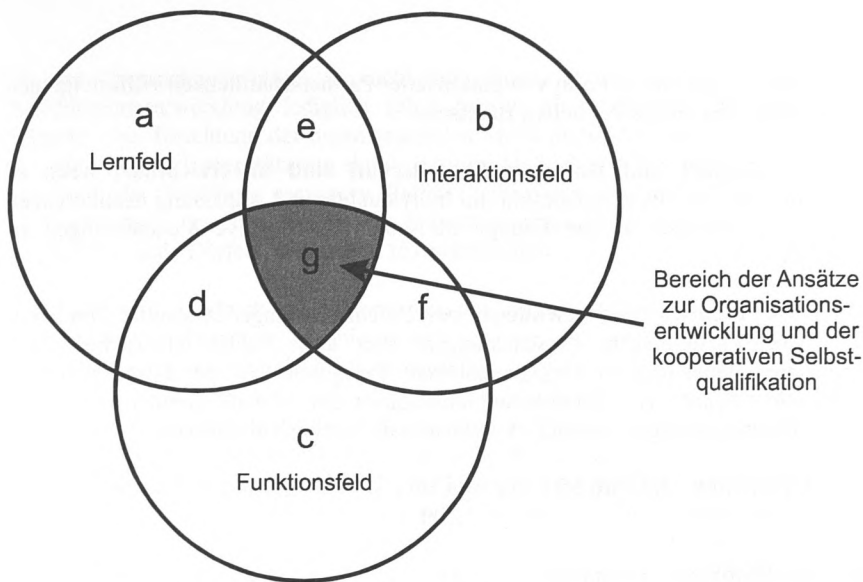
Qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung zielt auf die **Entwicklung und Pflege lernfördernder Organisationsstrukturen** ab, die dem einzelnen Mitarbeiter während seines täglichen Arbeitsvollzuges ausreichend Möglichkeiten und Freiräume zur Verfügung stellen, um sich die erforderlichen Erweiterungen seiner Qualifikationen im Rahmen von erfahrungsorientiertem Lernen am Arbeitsplatz zu verschaffen.

Tätigkeitsbezogene Qualifizierung bedeutet in diesem Zusammenhang, durch ganzheitliche und weitgehend selbstbestimmte Aufgabenabwicklung **arbeitsimmanente Lernprozesse** einzuleiten, die dem Mitarbeiter zu einer Vergrößerung seiner Handlungskompetenz verhelfen.

Entscheidend ist dabei, daß mit der direkten Kopplung des Qualifizierungsprozesses an den Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung, dem Funktionsfeld - in der **Abb. 15** schematisch aufgezeigt mit der Überlagerung des Lernfeldes als Zeichen des Lernbedarfs in diesem Bereich -, ein kontinuierliches Lernen ermöglicht wird, das in einem natürlichen Erlebnisrahmen stattfindet. Tätigkeitsbezogene Qualifizierung erfolgt in erster Linie durch die erforderliche aktive Kooperation der Mitarbeiter bei der Lösung der Arbeitsaufgaben.

**Lernen im Arbeitsprozeß** vermittelt nicht nur prozeßspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse (fachlich-funktionale Qualifikationen), sondern in besonderem Maße die für die persönliche Entwicklung und das Zusammenwirken in der Gruppe entscheidenden Sozialqualifikationen. Denn der **Gruppenprozeß** hilft, die eigenen Ziele und Bedürfnisse sowie die der Gruppe bzw. der Organisation bewußt zu machen.

- Er fördert das Einordnen der eigenen Ziele und Bedürfnisse in die Ziele und Bedürfnisse der Gruppe bzw. Organisation und ihren virtuellen Potentialen,
- Er stimuliert die Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und dessen Auswirkungen auf das Verhalten der anderen und
- Er führt damit zu geänderten Rollenverständnissen und zu Verhaltenskorrekturen.



**Abb. 15:** Struktur der Aktionsfelder im Betrieb

Gerade dieser Gesichtspunkt einer durch Gruppenprozesse bewirkten **interaktiven Qualifizierung (in funktionaler und sozialer Hinsicht)** ist für die Organisationsentwicklung von entscheidender Bedeutung. Die **Überlagerung des Lern- und Funktionsfeldes durch das Interaktionsfeld** zeigt die gruppendynamischen Aktionsbereiche und Schnittstellen, die für das Leistungsverhalten und die Ansätze für die Organisationsentwicklung relevant sind, was in Kapitel 4.3 und 4.5 ausführlich dargestellt wird.

### 3.3.4.3 Motivation und Hindernisse für die Wirksamkeit des Konzeptes der Selbstqualifizierung

Es ist klar, daß die Wirksamkeit des hier vorgeschlagenen **Qualifizierungskonzeptes an eine Reihe von Voraussetzungen** sowohl auf der Seite des Betriebes wie auch auf der Seite des Mitarbeiters und ihren zu erwartenden (virtuellen) Potentialen gebunden ist. Das Konzept der Selbstqualifizierung basiert, so wie es hier vorgestellt wird, **in hohem Maße auf der Vorstellung, dem Mitarbeiter über weitgehend selbstgesteuerte Lernprozesse am Arbeitsplatz "Hilfe zur Selbsthilfe" zu vermitteln.** Dabei werden **für den Mitarbeiter folgende Komponenten** angesprochen:

- ❖ Eine **aktive, lernorientierte Auseinandersetzung** mit der täglichen Arbeitssituation impliziert **"Wollen und Können"**, d.h. die Bereitschaft, ständig unbequeme Lernimpulse umzusetzen und überhaupt wieder Lernen zu lernen.
- ❖ **Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft** sind eine zentrale Grundvoraussetzung für (Lernprozesse auslösende) offene Information und Kommunikation. Das bedeutet vor allem, die Stärken und Schwächen des anderen

zu respektieren und in Form von praktizierter Partnerschaftlichkeit Hilfestellungen zu bieten oder sich selbst helfen zu lassen.

- ❖ **Kritikfähigkeit und Kompromißbereitschaft sind unverzichtbar**, wenn es darum geht, die aus dem Konflikt um Individualität und Anpassung resultierenden Spannungsenergien in der Gruppe für zukünftige positive Veränderungen zu nutzen.

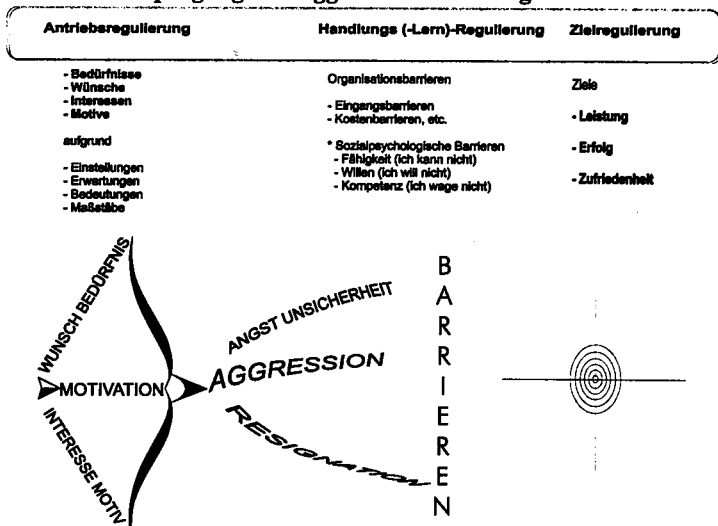
Gefragt ist **Verantwortungsbewußtsein** statt Befehlsempfänger-Mentalität. Das heißt, für eigene Vorstellungen, Entscheidungen, aber auch Fehler einzustehen. Von elementarer Bedeutung ist Engagement statt Resignation in der Form, daß sich eröffnende Chancen zur Veränderung konsequent und bewußt genutzt und aktive Problemlösungsstrategien entwickelt werden, statt Probleme auszusitzen.

### 3.3.4.4 Risiken und Hindernisse und ihre Bewältigung auf dem Weg zum Ziel

Die Hauptbarrieren sozialpsychologischer Art sind, wie die Darstellung im "Flitzebogenmodell" (Abb. 16) verdeutlicht, sind:

1. **Fähigkeitsbarrieren:** mangelnde Kompetenz - (Ich kann nicht!)
2. **Willensbarrieren** = mangelnder Konsens und fehlende Akzeptanz - (Ich will nicht!)
3. **Risikobarrieren** = mangelnder Mut. - (Ich darf nicht! –Ich wage es nicht!)

Die Unsicherheit, bedingt bzw. verstärkt durch HJindernisse, so auch durch organisatorische Barrieren ( siehe Abb. 16) - erzeugt **Abwehrmechanismen in unterschiedlicher Ausprägung von Aggression oder Resignation.**



**Abb. 16:** Motivationsvorgang mit den Ziel/Weg-spezifischen Problemfeldern Flitzebogenmodell (nach Heidack).

Für das Unternehmen reicht es nicht aus, diesen Prozeß der selbstgesteuerten Qualifikationsentwicklung lediglich (eher passiv) zu ermutigen. Erforderlich ist vielmehr - bei Beachtung der organisationalen Motivationsbarrieren gemäß der Abb. 16 - eine **aktive Unterstützung** durch gezielte Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen:- Zentrale Bedingung für die Wirksamkeit des Konzepts ist die Entwicklung geeigneter Arbeitsstrukturen die das "Sollen" und "Dürfen" (vgl. Abb. 16) sicherstellen.

Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, daß **Arbeitsabläufe und Tätigkeiten** in der betrieblichen Praxis so organisiert sein müssen, daß sie den **selbstgesteuerten Qualifikationserwerb auch faktisch möglich machen**. Die Aufgabenzuschnitte müssen so konzipiert sein, daß daraus eine ganzheitliche Aufgabenabwicklung entsteht, die die Entwicklung von Problemlösungsstrategien letztlich erst zuläßt. In weitergehender Konsequenz bedeutet das auch, daß tief gestaffelte Hierarchien und zentralisierte Entscheidungsstrukturen mit solchen Vorstellungen unvereinbar sind. Lernen durch **eigene Erfahrung und vor allem durch die Erfahrung und das Feedback anderer** erfordert Arbeitsstrukturen mit kooperativer Aufgabenabwicklung, wobei jedoch für das einzelne Gruppenmitglied ausreichende eigene Entfaltungsspielräume bestehen bleiben müssen. Zudem sollten Tätigkeiten weder quantitativ noch qualitativ über- bzw. unterfordern. Beides ist für den Lernprozeß kontraproduktiv. Und unterbindet die Kreativität und die Motivation zu Neuerungen.

Für die **Führungskräfte** bedeutet es:

Kritischen und engagierten Mitarbeitern mit hoher Selbständigkeit kann man nicht mit autoritärem Führungsstil und kleinkariertem Hineinregieren in Gruppenarbeitsprozesse kommen. Effizientes Führungsverhalten bedeutet in einem solchen Kontext, den Lernprozeß zu stimulieren und wirkungsvoll zu unterstützen. Dies gelingt am ehesten, wenn der Vorgesetzte seine Rolle darauf konzentriert, die verschiedenen Vorstellungen sachgerecht, d.h. den jeweiligen Umständen und den beteiligten Personen angemessen und ergebnisorientiert zu koordinieren: Führung als situationsadäquates Handeln im Rahmen der Coach-Devise **"Hilfe zur Selbsthilfe"**.

Soweit neue Technik - z.B. Anlagen und Systeme - eingeführt wird, ist es erforderlich, den Mitarbeiter rechtzeitig durch fachlich-funktionale Schulungsmaßnahmen vorzubereiten. Erst wenn er über diese fachlich-funktionalen Fertigkeiten verfügt, kann der Prozeß der Selbstqualifizierung effizient einsetzen und in der kooperativen Selbstqualifikation sich synergetisch steigern können und damit auch nachhaltige Hochleistungen erbringen. Die bisherige Rolle des Vorgesetzten wurde und wird immer noch - als Know-How-Träger für spezielles Fachwissen verstanden, d. h. von ihm wird "meisterliche" Beherrschung von Technik und Techniken verlangt. Er wird auch als der wesentliche Trainer seiner Abteilung verstanden.

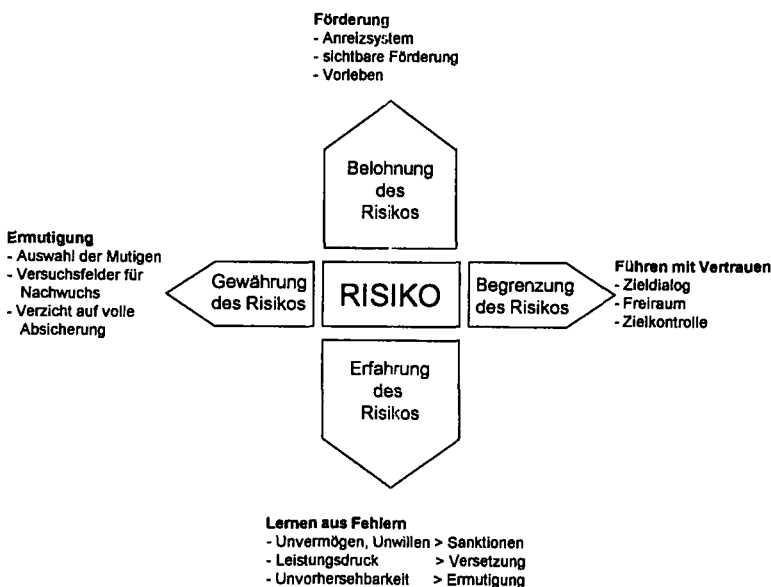
Dieses Rollenbild wird spätestens dann infragegestellt, wenn die **Berufsanfänger mehr Wissen über die aktuellen Technologien "von der Schule" mitbringen**, als die Mitarbeiter mit längerer Berufserfahrung und schleppender Selbstqualifikation besitzen.

Die **Aufgabe des Vorgesetzten** wird dadurch verändert in Richtung Kompetenzerweiterung durch:

- ◆ Adaption des neuartigen Fachwissens,
- ◆ Unterstützung von Kooperation zwischen den Teams
- ◆ Steuerung der Informationen
- ◆ Vermittlung des Unternehmens-Know-Hows (Abläufe, Verfahren) an die jüngeren Mitarbeiter
- ◆ Förderung systemtechnischer Betrachtungs- und Vorgehensweisen.

Diesem durch die "technologische Revolution" erzwungenen neueren Rollenverständnis stehen sicher bei vielen (insbesondere den älteren) Vorgesetzten die eingeschliffenen Routinen, die Unsicherheit im Umgang mit den neuen Medien, die Angst, Autorität zu verlieren und von den Jüngeren (noch mehr) überholt zu werden sowie mangelnde Übung im Austragen von Konflikten entgegen.

Um den Risiken zu begegnen, kann die Führungskraft die **Risikofaktoren** zunächst nach der Darstellung in der **Abb. 17** analysieren und sein eigenes Vorgehen überlegen und planen,



**Abb.17:** Umgang mit Risikofaktoren (aus Zander 1996)

Bei dieser **Analyse des Risikos** gibt es ein ausgewogeneres Verhältnis von rationalen, emotionalen und organisatorischen Kriterien und Einschätzungen als **beim zentralen Phänomene der "Unsicherheit" und "Verunsicherung" im Motivationsprozeß** (vgl. **Abb.16**). Die Abwehrmechanismen: spezielle Formen der Aggression oder Resignation

Eine Änderung des Weiterbildungsverhaltens in Richtung kooperative Schulungs- und Arbeitssysteme muß in allen Managementebenen einsetzen. Dazu sind rein wissensorientierte Informationsveranstaltungen sicher ungeeignet; nachhaltige Verbesserung an können nur mit gezieltem **Sensibilisierungs- und Verhaltenstraining als erste Stufe** erreicht werden.

Es ist klar, daß neben der **primären Ausbildung an Schulen und Universitäten sowie auch die Ausbildung der Ausbilder** bis hinein in innerbetriebliche Lehrgänge entsprechend schöpferische Methoden verlangt, die auch hier die **Motivation auf eine neue Ebene zu heben** vermögen. Ein besonderes Hemmnis für die Einführung kooperativer Formen ist sicher darin zu suchen, daß dies immer langfristige Investitionen sind, die sich einer vordergründigen Gewinnrechnung entziehen. Wie soll man einem Top-Management, das durchschnittlich Vierjahresverträge bekommt, das in Planungszeiträumen von 5 Jahren denkt und das im wesentlichen am Jahresergebnis orientiert ist (und auch daran gemessen wird), den Vorteil einer solchen längerfristigen Investition "schmackhaft machen"? Gegenüber dem folgenden Ansatz mag dies zu pessimistisch klingen - oder der Ansatz ist zu optimistisch. Aber dennoch nicht weniger "not"-wendig.

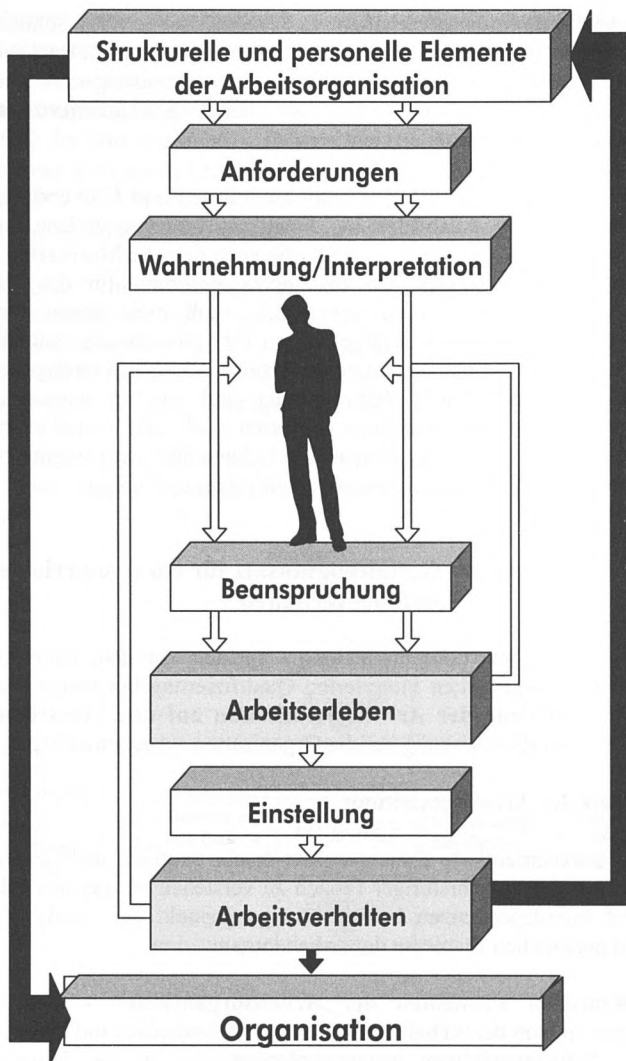
### **3.3.4.5 Der integrative Gestaltungsansatz für ein erfolgreiches Leistungsverhalten**

Wenn man sich mit Organisationsentwicklung - speziell vor dem Hintergrund der Anwendung des hier vorgestellten integrierten Qualifizierungskonzeptes beschäftigt, muß man sich die **Wirkung der Arbeitsorganisation auf den Menschen**, dessen Reaktionen sowie deren Rückwirkung auf die Organisation vergegenwärtigen:

#### **OE-Konzeptansatz der Arbeitsgestaltung**

Der abgebildete, praxisorientierte Konzeptansatz macht deutlich, daß Organisationsentwicklung als komplexer mehrstufiger Prozeß zu verstehen ist, der aus zahlreichen Kausalitäten und Interdependenzen besteht. Ausgangspunkt der Analyse sind die strukturellen und personellen Elemente der Arbeitsorganisation.

Von den **strukturellen Elementen der Arbeitsorganisation** - also von den technischen Systemen, von der **Arbeitsaufgabe**, vom Arbeitsplatz und dessen Umfeld, aber auch vom **Arbeitsverfahren** gehen Anforderungen an den Menschen aus. Darüber hinaus stellen auch die **personellen Elemente der Arbeitsorganisation** - wie beispielsweise das **Führungs- und Kollegenverhalten** und das Informationsgebahren - Anforderungen an ihn. Vor allem die Art und Weise, wie Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern umgehen, hat weitreichende Auswirkungen. Diese **Anforderungen**, wie z.B. Zeitdruck, Aufmerksamkeit, Kritik und Anerkennung, Lob und Tadel, Kontrolle oder Zuwendung, werden vom Menschen wahrgenommen, aber je nach der physischen und der psychisch-mentalenen Konstitution des einzelnen unterschiedlich interpretiert. Auch die fachliche Qualifikation, die persönlichen Erfahrungen sowie die Neigungen und Erwartungen des Menschen tragen zu einer **subjektiven Interpretation** bei.



**Abb. 18:** Personelle und organisatorische Elemente der Arbeits- und Leistungsgestaltung (Quelle: Wexlberger aus Heidack 1993, 303)

Diese individuell verschieden bewerteten Anforderungen führen zu körperlichen, geistigen und seelischen **Beanspruchungen**, z.B. zu Ermüdung und Ärger, Streß und Frustration, aber auch positiv zu, Befriedigung und Geborgenheit, Spaß und Freude. Dabei sind für jeden Menschen einige der Beanspruchungen mehr und andere weniger bedeutsam. Es gibt beispielsweise Menschen, die an völlig unzureichend gestalteten

Arbeitsplätzen stark beanspruchende Tätigkeiten ausführen und dennoch zufrieden sind. In diesem Fall werden die Anforderungsbeanspruchungen des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit vom Betroffenen als verhältnismäßig gering wahrgenommen, dafür andere Beanspruchungen, womöglich das **Arbeitsklima**, sehr positiv **erlebt**.

**Fazit:** Entscheidend ist für alle positiven und negativen Beanspruchungen das **Arbeitserleben des Menschen**. Es ist jene, meist im Unterbewußtsein vollzogene, **fortlaufende Bilanzierung der Arbeitssituation**, deren Ergebnis der Mensch mit seinen Erwartungen vergleicht. Das positive oder negative Arbeitserleben wirkt sich weiterhin unmittelbar auf die Einstellung des Menschen zu seiner Arbeitswelt und in der Folge auf sein Arbeitsverhalten aus. So wird ein positives Arbeitserleben u.a. die Leistungsbereitschaft stimulieren und die Kooperationsbereitschaft erhöhen, während ein negatives Erleben der Arbeitssituation Gleichgültigkeit, Resignation oder im schlimmsten Fall ein destruktives Arbeitsverhalten auslösen kann.

Somit wird das **Arbeitsverhalten, also die gute oder schlechte Qualität der verrichteten Arbeit** und die Art und Weise, wie sich jemand für die betrieblichen Belange einsetzt, weitestgehend dadurch bestimmt, wie der Mensch seine Arbeitssituation erlebt. Dies gilt insbesondere für eine hochtechnisierte Arbeitswelt. Die Qualität des Arbeitsverhaltens ist nicht nur für den Betrieb bzw. das Unternehmen von Bedeutung, sondern auch für den Mitarbeiter selbst. Die **Beurteilung seines Arbeitsverhaltens** durch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden, aber auch die Eigenbeurteilung beeinflussen in starkem Maße seine **Selbstwertbestimmung**. Das daraus folgende Selbstwertgefühl hat wahrscheinlich den größten Einfluß auf das Erleben der Arbeitssituation also auf das Arbeitserleben, wie auch in der Folge auf das weitere Arbeitsverhalten.

### **Kernpunkt der Leistungsvoraussetzungen:**

Diese Verhaltensweise des Menschen - Erlebtes, Erfahrenes durch Folgehandlungen zu verstärken, um sich im positiven Fall dadurch letztlich zu verwirklichen - ist ein Kernpunkt der Leistungsvoraussetzungen, auf den der **HRM-Ansatz** abzielt.

Es handelt sich bei diesem durch die Verwirklichungsbestrebungen initiierten und durch die Verwirklichungsmöglichkeiten vorangetriebenen Prozeß um eine Art psychologisch innengesteuerter Kettenreaktion, welche sich - am eigenen positiven Arbeitsverhalten immer wieder regeneriert und damit jeweils erneut ein entsprechendes Arbeitserleben und Arbeitsverhalten bewirkt, wenn der Leistungsprozeß einmal durch ein positives Arbeitserleben in Gang gebracht ist.

Welche zentralen Aussagen vermittelt uns das Modell?— Organisationsentwicklung muß sich in erster Linie am Arbeitserleben orientieren.— Nur eine Organisationsentwicklung, die den Menschen ganzheitlich - also als rationales, emotionales und soziales Wesen - berücksichtigt, führt zu einem positiven Arbeitserleben.

**Zusammenfassend** bleibt festzustellen, daß Organisationsentwicklung darauf gerichtet sein muß, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es dem Menschen nicht nur



ermöglichen, sondern es für ihn sinnvoll und nützlich machen, sich für die Ziele der Organisation voll und ganz zu engagieren.

Daher lautet auch unsere Leitthese der Arbeitsgestaltung:

**Die Qualität des Arbeitserlebens bestimmt die "Qualität des Arbeitsverhaltens"**

Dies gilt vor allem deshalb, da eine Verlagerung der Arbeitsaufgaben und Leistungsstrukturen der Mitarbeiter von der funktionalen leicht abgrenzbaren Einzelaufgabe hin zum prozeßorientierten Aufgabenbereich immer rascher erfolgt.

### **3.3.5 Ganzheitliche Gestaltung der Arbeit und Leistung und ihre Bewertung**

Auf der Tagungen wird seit Anfang der 90iger Jahre insbesondere aufgrund Erfahrungen im Hause Siemens der Trend hin zu einer ganzheitlichen Gestaltung der Abläufe in der Fertigung diskutiert. Die Funktionalität des tayloristischen Aufsplittens der Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter verlagert sich von der leicht abgrenzbaren funktionalen Einzelaufgabe hin zu ganzen und ganzheitlich zu sehenden prozeßorientierten Aufgabenbereichen. In diesem Gesamtzusammenhang werden auch die individuellen Orientierungen zugunsten von Gruppenorientierungen relativiert. **Das Gruppen- und Teamverhalten der Mitarbeiter wird "zu einem wesentlichen Leistungsfaktor des Arbeitssystems"**. Gleichzeitig wird auch die zu beobachtende Auflösung herkömmlicher Qualifikationsstrukturen und die damit verbundene Lernnotwendigkeit betont.

Indem Maße, in dem Dynamisierung und Flexibilisierung von Arbeitsfunktion fortschreitet, ergeben sich auch wechselnde Leistungskonstellationen, die sich vorab und auch rein technisch nicht voll bestimmen lassen. Je mehr das **Handeln kleinerer Einheiten in dynamischen Netzwerken in den Vordergrund** tritt, werden statt dessen Effizienz und Wirtschaftlichkeit abhängig von der synergetischen Handlung dieser Gruppen. Arbeitsstruktur im Wandel hat somit in der Regel die informellen Informations- und Kommunikationsflüsse zu beachten, in denen sich **Eigenleistung im fortschreitenden Maße weniger isoliert** und nur auf die Person bezogen individualistisch interpretieren läßt. Die Berücksichtigung der Partner im Arbeitsprozeß wird erforderlich. Angemessene Arbeitsanalysen von Arbeitsaufgaben und deren Gestaltung umfassen somit in ihrer Betrachtungsweise einen ganzheitlichen Leistungsverbund. Hier in diesem Rahmen hängen auch **die individuellen Leistungspotentiale "in verstärktem Maße von der Aufgaben-, Ressourcen- und Kompetenzadäquanz übergreifender Netzwerke ab"** (Fürstenberg 1993a, S. 47).

Ein ständig unter Anpassungszwang stehendes Arbeitssystem muß in gleicher Weises wie reines Vollzugshandeln, das zunehmend mit Problemlösungshandeln durchsetzt wird, fortdauernde Lernprozesse zur Situationsbewältigung durchlaufen. Die Motivation der Mitarbeiter hierfür wird nur dann aufrecht erhalten, wenn man zwischen Sacherfordernissen und Interessen der Beteiligten ausgleicht. Dies ist besonders dort unerlässlich, wo es sich um risikoreiche Arbeitsprozesse mit sensiblem Umfeldkontext (z.B. Reinraumfertigung) handelt. **Neben der zunehmenden**

**Selbstkontrolle muß auch eine zunehmende Selbststeuerung in zumutbarem Belastungsrahmen erfolgen.**

Sogenannte hochrationalisierte Arbeitsstrukturen erfordern eine subjektive **Mitgestaltung bei einer "subjektiven Arbeitsanalyse"** nach Ulrich. Subjektivierendes Erfahrungshandeln ist bei aller Vorausplanung erforderlich. Es reicht nicht aus, technische Strukturen durch Arbeitsgestaltung reaktiv vorzugeben, sondern es sind prospektive Chancen für ein effizientes wirtschaftliches, aber auch auf Erfahrungen beruhendes sozialakzeptables Handeln zu schaffen. Dazu muß "die Fiktion einer weitgehenden technischen Beherrschbarkeit der Produktionsprozesse seitens der technischen Planung" aufgegeben werden, und der Mitarbeiter Einsicht in die Aufgaben und Leistungsstrukturen haben, die er in kleinen Arbeitseinheiten selbst mitgestaltet.

Nicht nur die Berücksichtigung übergeordneter systemischer Zusammenhänge, sondern auch das Zusammenwirken von formal vorgegebenen objektivierten Arbeitsaufgaben miterlebten und gestalteten Arbeitsverläufen, kennzeichnet die ganzheitliche Erfassung der Arbeitsprozesse, die Selbstkontrolle möglich und wünschenswert macht.

Somit treten neben der beeinflussenden Analyse die immer stärker vernetzten Strukturvorgaben im Prozeß der Technikentwicklung und seitens der **Projektsteuerung mit wachsendem Expertenwissen** auch gewissermaßen eine beeinflussende Analyse der real ablaufenden Arbeitsprozesse aus der Sicht der beteiligten Mitarbeiter. In diesem Sinne verändert und erweitert sich das Interesse, das auf den Einzelplatz zunächst gerichtet ist, gleichsam konzentrisch bis hin zur Analyse komplexer Netzwerke mit flexiblen Abgrenzung zur sogenannten Umwelt und zum Umweltsystem.

**Die allgemeinen Schwerpunktbereiche der aktuellen Arbeitskomplexe sind**

1. Konsequenzen für ein Umdenken in der Belastung und Beanspruchung der Mitarbeiter
2. eine prozeßorientierte Arbeits- und Leistungsbewertung und Profilierung
3. die besondere Herausforderung durch Qualifizierungsprobleme, insbesondere Ermittlung von Qualifizierungsanforderungen und -chancen, die auch eine bessere Kenntnis der leistungsrelevanten Qualifizierungsprozesse erfordern. - auf die wir noch ausführlicher eingehen

## **Zu 1. Anforderungen, Belastungs- und Beanspruchungsniveau von Leistung - Grundlage der Bewertung**

Gehen wir zunächst auf die Einflüsse und Elemente, die das Arbeits- und Leistungsverhalten des Mitarbeiters beeinflussen, ein, so haben wir in der **Abb. 18** eine gewisse **Steuerungs- und Feedbackstruktur der personellen und organisationalen Elemente der Arbeitsgestaltung** aufgezeigt. Sie beginnt mit den

Anforderungen, die der Mitarbeiter wahrnimmt und interpretiert und sodann als Belastung erlebt. Dieses Erleben prägt letztlich seine Arbeitseinstellung und sein Arbeitsverhalten und kommt zum Ausdruck in der Qualität des Arbeitsergebnisses. Diese Qualität des Arbeitsergebnisses ist letztlich abhängig von der Qualität des Arbeitserlebnisses, des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsumwelt. Dies ist die **verhaltensorientierte Dimension**, die Feedbackverhalten der **Abb. 18** dargestellt wird.

Unter dem Gesichtspunkt einer systemischen Vernetzung der Konsequenzen für Arbeitsbelastung und Beanspruchung sollte man jedoch eine punktuelle Betrachtung der Belastung eines Arbeitsplatzes, vor allem für das, was eine Führungskraft bedenken und bewältigen muß, auf den Anfangsort, dort wo nach dem Verursacherprinzip die Belastung letztlich entsteht, ausweiten und auch die Quelle der jeweiligen Belastung erfassen.

Dies macht heute in der **Vernetzung der Arbeitszusammenhänge** weit über das Unternehmen hinaus Sinn. Fürstenberg (1993, 47) weist darauf hin, daß zu einem erheblichen Teil Hardware und Software der Produzenten nicht von diesen mitgestaltet, sondern einfach eingekauft werden, und daß somit die Belastungsanalyse "die Gestaltungspotentiale mitberücksichtigt, unter Umständen die Herstellung der Arbeitsbedingungen bis an ihren Ursprungsort zurückverfolgen müssen".

Als besonderes **Beispiel** ist hier die **Streßbelastung** und die Analyse ihrer Faktoren zu sehen. Die wachsende Bedeutung von Steuerungs- und **Überwachungstätigkeit** mit hohen Anforderungen an Dauerkonzentration und Reaktionsgeschwindigkeit zwingt dazu. Dabei ist zu bedenken, daß Streß und Risikofaktoren für den Mitarbeiter nicht allein auf die belastenden Mensch-Maschine-Beziehungen zurückzuführen sind. Gerade vernetzte Arbeitsstrukturen und ihre Arbeitsorganisation spielen mit ihren übergreifenden systemischen Aspekten eine wesentliche Rolle.

Man kann die Handlungsvorgaben, die Optimierungsmodelle und Handlungsvollzüge tatsächlich in Problemsituationen bewirken, nicht voll zur Deckung bringen, also auch optimieren. Fürstenberg fordert deshalb den Streßabbau, das dort hin zu verfolgen, wo er entsteht und nicht alleine dort, wo er empfunden wird, anzupacken (Fürstenberg, ebenda). Eine wohlgemeinte Leanphilosophie, die den Kunden und den Zulieferer in den Vordergrund gerückt haben, kommen dieser Forderung sehr entgegen, so daß man hier auch mit dem Kunden über die Ursachen von vornherein reden kann, und dieses auch gemeinsam zu gestalten, in der Lage ist.

## **Zu 2. Prozeßorientierte Arbeits- und Leistungsbewertung.**

Die Ermittlung der im Arbeitsprozeß gestellten Anforderungen und der gebrachten Leistungen hat den **flexiblen Fertigungssystemen mit Gruppenarbeit** zur Abkehr von den herkömmlichen Methoden der starren Bewertungsschemata geführt. An die Stelle von Bewertungssystemen, die gleichzeitig Rationalisierungszwang und Fremdkontrolle bewirkten (z.B. Systeme vor bestimmten Zeiten und Multimoment) sind relativ offen gehandhabte Prämiensysteme getreten, in denen es sogar, je nach

Sachlage, einen Verhandlungsspielraum gibt (als Beispiel kann hier Kontraktlohn und Selbstbestimmung der Verdiensthöhe genannt werden). In gleicher Weise ist zu beobachten, daß als Grundlage der Arbeits- und Leistungsbewertung auch bei allen daraus wünschenswerten Versuchen eine individuelle Zurechnung zu erhalten, die Orientierung an umfassenden komplexen Leistungs-zusammenhängen zunimmt.

**Orientierung am Arbeitsprozeß** bedeutet letztlich auch Ergebnisorientierung. Dieses aber in hochkomplexen Netzwerken, nicht etwa als Rückkehr zum Akkordlohn zu verstehen, sondern als Kombination aus Statuskomponenten der Mitarbeiter, die den Qualifizierungsaufwand im Hinblick auf die Arbeitsschwierigkeit berücksichtigen mit Leistungskomponenten, die sich am tatsächlichen produktiven **Beitrag im kooperativen Leistungsverbund** orientieren. Hier denke man etwa an die große Bedeutung, die in Japan der Koppelung von regulären und fixen Entgelten wie Bonuszahlungen in Verbindung mit merit rating hat. Insgesamt gesehen, sollte man sich darüber im Klaren sein, daß auch bei der Arbeitsbewertung man hier nicht den Menschen in ein kybernetisches System spannt. Bewertet werden muß die Eigenleistung, d.h. den Handlungsspielraum in diesem System, der ständig übrigbleibt und auch von der **Verantwortung** her wächst. Leistungsvoraussetzungen sind Handlungsbedingungen. Sie sollten analysiert werden, entsprechend dem **Leistungsvollzug, der sich in Handlungsstrukturen vollzieht und dessen Ergebnis, d.h. im Handlungserfolg**. Dies alles soll im Zusammenhang dessen geschehen, wo die Leistungssituation sich vollzieht, nämlich im Handlungsfeld. Diese Aspekte bestimmen weithin die Arbeit und Leistungsbewertung. Zumindest müssen sie dort Eingang finden, bei der Erweiterung der Perspektive, **weg von allein ergonomischen Erwägungen.** (Fürstenberg 1993/3, S. 155 - 159; Kador, Köln 1992, S. 141 - 153)

**Umsetzungen in die Praxis** erfolgt in unterschiedlichen Instrumenten die insgesamt das **Ideen-Management** ausmachen und **in ein TQQM-Konzept integriert** wirksam werden (Vgl. hierzu Heidack/Schwalbe /Zander 1997, 193ff.).

Vom fortschrittlichen Verbesserungsvorschlagswesen über informelle und formelle VV-Gruppen, Qualitätsgruppen (z.B. Qualitätszirkel) bis hin zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP) hin folgt man weithin dem japanischen Begriff "KAIZEN" (im Sinne: "Das Gute ist nicht gut genug!" oder "Das Bessere ist Feind des Guten!") **um Innovation und Qualität zu optimieren**, wozu allerdings, um dem Fortschritt zu folgen und kompetent zu bleiben eine kontinuierliche kooperative Selbstqualifikation erforderlich ist.

**Entscheidend ist die Motivation der Führungskräfte im neuen erweiterten Qualitätsverständnis.** Möglich ist dies allerdings nur, wenn das unternehmenspolitische Führungssystem eine fortschrittliche, **qualitätsorientierte Qualifikations-Strategie** kultiviert oder wenigstens vorsieht oder gar zuläßt.

### 3.3.6 Qualität durch Motivation und Führung

(Vgl., Ernst Zander: Qualität durch Motivation in: Personal 10/1997, 302-307)

Qualität und Qualitätssicherung gewinnen für die Unternehmen zunehmend an Bedeutung als wichtiger Wettbewerbsfaktor: Sie sind nicht mehr in erster Linie ein technisches Problem, sondern ihre Entstehung hängt von der Motivation der Mitarbeiter ab. Damit wird die Qualitätssicherung und ihre Kompetenzentwicklung eine gewichtige Führungsaufgabe für Vorgesetzte. **Wissen und höhere Qualifikation sind entscheidend für das Verbleiben im Arbeitsmarkt** wie die Statistik in Abb. 19 deutlich macht.

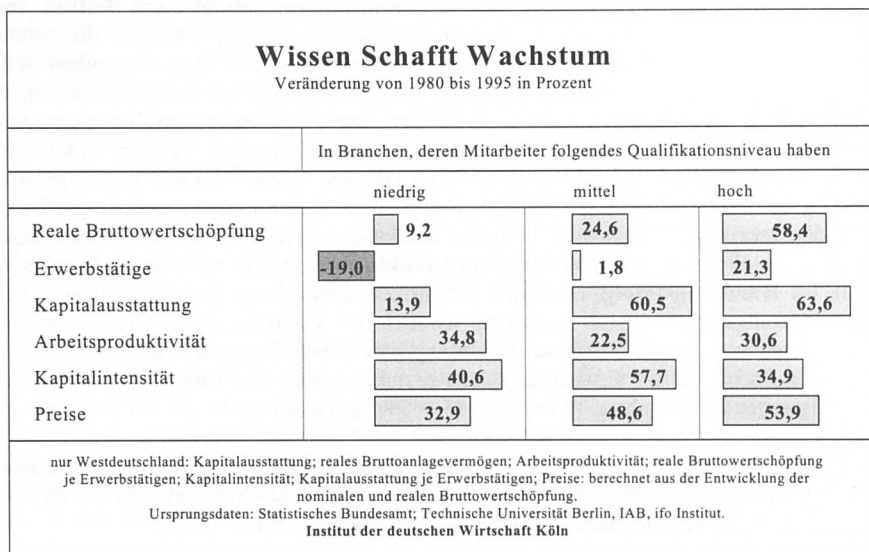


Abb. 19: Wissen schafft Wachstum (iw)

Die **Ergebnisse zum Standortfaktor "Mitarbeiter qualifizieren"** haben mit 62% die höchste Punktzahl im Rahmen einer Befragung, wie stark die Standortfaktoren bewertet werden, des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, bei der 800 Unternehmen der Metallindustrie befragt wurden, die 30 % der Mitarbeiter des Sektors beschäftigen

#### 3.3.6.1 Qualität als Führungsaufgabe

Eine wichtige Voraussetzung für gute Qualitätsarbeit ist die auch bei uns sehr hoch zu bewertende Aus- und Weiterbildung. Dabei geht es nicht nur um technisches Wissen, sondern auch um Führungseffizienz und Motivation. Sie zu fordern, kann nicht die Aufgabe des Personal- sowie des Aus- und Weiterbildungsbereichs sein, sondern gehört zu den wichtigsten Zielen jeder Führungskraft.

**Qualität und Qualitätssicherung ist darum eine Aufgabe jeder Führungskraft.** Eine Abteilung oder Stelle "Qualitätssicherung" kann zwar ebenso wie die Personalabteilung den Vorgesetzten unterstützen, ihm aber nicht die Führung abnehmen. Ähnlich wie in Fragen der Arbeitssicherheit sind heute viele Qualitätsprobleme vorwiegend Führungsprobleme.

Qualitätsprogramme werden in immer mehr Firmen erstellt, da sich die Erkenntnis durchsetzt, daß langfristig nicht Qualitätskontrolle die erforderliche Produktqualität sichert, sondern Qualität durch entsprechend aktive Führung gefördert werden muß.

Ein bekanntes Qualitäts-Programm des Strategic Planing Institute in Cambridge, Mass., verfügt beispielsweise über eine Datenbank, die u.a. Qualitätsdaten aus über 3.000 Geschäftseinheiten über eine Zeitspanne von mindestens 5 Jahren enthält.

In bezug auf die Qualität hat das Programm zu folgenden Ergebnissen geführt:

1. Qualitätsanbieter können in der Tendenz höhere Preise fordern und tun das überwiegend auch.
2. Sie gewinnen durch Qualität leichter Marktanteile, können dadurch ihre Kosten senken, was wiederum zu größeren Marktanteilen führt.
3. Aufgrund ihrer Qualität haben sie geringere Marketingaufwendungen.
4. Unternehmensintern bedeutet Qualität geringere Kosten für Ausschuß, Nacharbeit und Garantie.

Qualität hat jedoch nicht nur einen wirtschaftlichen Aspekt, sondern bedeutet auch mehr Sicherheit. Produkte und Geräte, mit denen wir im täglichen Leben umgehen, werden immer komplizierter und weisen auch ganz andere technische Dimensionen auf als früher. Wenn sie nicht sicher funktionieren, kann es leicht zu Unfällen bis hin zu Katastrophen kommen.

So ist mit dem Bedürfnis, für gutes Geld auch gute Ware, also Qualität, zu erhalten, zugleich das allgemeine Sicherheitsbedürfnis gewachsen und damit eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen und technischen Regeln, denen ein Produkt entsprechen muß.

### **3.3.6.2 Aktive Führung zur Qualitätsförderung**

Für ein Unternehmen reicht es nicht mehr aus, mit einer Qualität zufrieden zu sein, die sich aus der Summe der Arbeitsergebnisse der ausführenden Ebenen ergibt. Es bedarf vielmehr einer aktiven Führung, d.h., es ist unter Berücksichtigung des Preis-Qualitäts-Verhältnisses festzulegen, auf welchem Qualitätslevel das Unternehmen erfolgreich auf dem Markt agieren kann und ob es sich bei einer gegebenen Konkurrenzsituation lohnt, das Image eines Qualitätsanbieters anzustreben. Im Unternehmen sind auch ganz konkrete Qualitätsziele vorzugeben, die mit den eigenen Produkten erreicht werden sollen. Qualität bedeutet damit mehr als nur das Bestreben nach Ausschußminimierung.

**Qualitätsverbesserungsprogramme** stellen einen guten praxisnahen Einstieg in die Absicherung der Qualität dar. Sie lassen sich **in einzelnen Bereichen wie auch im ganzen Unternehmen einführen**. Ausgangspunkt dafür ist das Erfassen der Qualitätsfehler. Damit gewinnt das aus den USA stammende Zero-Defect-Programm eine neue Bedeutung.

Es kann als Langzeitprogramm durchgeführt werden, was systematische Vorarbeit voraussetzt und im ganzen Unternehmen begonnen werden sollte. Ein Schwachpunkt des Programms war in der Vergangenheit die **Motivation zu absoluter Qualität, etwa TQQM**, denn ein Qualitätskraftakt nützt nicht viel, wenn nicht entsprechende Qualitätsmaßnahmen permanent angewendet werden.

In den letzten Jahren ging auch von gut geführten Qualitätszirkelgruppen ein Motivationsschub aus. Die aus Japan stammende Bewegung hat auch in den USA und Europa gute Erfolge gezeigt. Dabei besteht allerdings die Gefahr, daß im betrieblichen Alltag das Engagement wieder verlorengeht, wenn die Vorgesetzten nicht auf das vorhandene Wissen der betroffenen Mitarbeiter bei Entscheidungen zurückgreifen und ihren Führungsstil unverändert lassen.

Auf die vielen Varianten von Kleingruppenarbeit, die eine Qualitätsverbesserung herbeiführen, kann hier nicht näher eingegangen werden. (Vgl. hierzu u.a. Heidack/Schwalbe/Zander, 1997, S. 45ff.; 164ff.)

Für den "Dienstleister Personalwesen" sollten folgende Rahmenbedingungen gelten:

1. Das Personalwesen ist ein nicht autonom arbeitender Servicestab.
2. Seine Ressourcen werden ihm von der Unternehmensleitung zugewiesen.
3. Das Personalwesen besitzt eine Monopolstellung, denn seine "internen Kunden" (Mitarbeiter mit und ohne Personalführungsverantwortung) müssen die Leistungen in Anspruch nehmen, ohne Zugriff auf andere (interne oder externe) Anbieter zu haben.
4. Zunehmend tritt die Frage nach dem Wertschöpfungsanteil des Personalwesens innerhalb der Produktionskette in den Vordergrund.

Obwohl der Ansatz der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung allein wegen dieser Rahmenbedingungen seine Grenzen hat, bietet er doch für das Personalwesen eine praktikable Ausgangsbasis für ein zukunftsorientiertes internes Qualitätsmanagement. (Löhr, /Neumaier, Personalführung 10/94)

### **3.3.6.3 Aktuelle Zusammenhänge von Weiterbildung, Führung, Motivation**

Gute Aus- und Weiterbildung ist natürlich die grundlegende Voraussetzung für eine Qualitätsarbeit. Sie allein genügt aber noch nicht, sondern eine entsprechende Führung muß das dauerhafte Umsetzen der Kenntnisse in die Produktion ermöglichen. Dabei hat der Vorgesetzte - unterstützt durch Fachleute oder entsprechende Schriften - den Mitarbeitern hautnah vor Augen zu führen, wie sich ungenügende Qualität auch für

jeden persönlich auswirken kann. Beispiele dafür sind die Sicherheit (Flugzeug, Fallschirm), das persönliche Portemonnaie, Ablauf der Garantiefrist, die erwartete Pünktlichkeit (Zug, Flugzeug), die Unzuverlässigkeit und Ersatzteilbeschaffungen (besonders im Ausland).

Die Vorleistungen für Qualität werden in der Forschung, Entwicklung und Konstruktion erbracht, und sie beziehen den Einkauf mit ein, denn die zuverlässige Beschaffung der Materialien und Leistungen in geeigneter Qualität und zu wirtschaftlichen Preisen im In- und Ausland ist bei dem härter werdenden Wettbewerb sehr entscheidend. Weitere Bereiche sind Lagerwesen und Materialfluß, Verkaufsplanung und Disposition und für den Kunden sehr wichtig der Bereich Verkauf und Kundendienst. Aber auch nicht immer direkt auf den Kunden bezogene Funktionen wie Personalwirtschaft und Weiterbildung oder Finanz- und Rechnungswesen sind ganz entscheidend.

Qualität muß in allen Bereichen im Vordergrund stehen. Die Anforderungen an die Qualität sind zu beschreiben und mitzuteilen. Aufgabe der Führung ist es, dabei die Kunden-erwartungen in die Produktion umzusetzen. Die Basis der guten Qualitätsarbeit stellt der informierte und motivierte Mitarbeiter dar (Vgl. Zander/Halberstadt, 1995)

Zur guten Qualitätsarbeit gehört auch, die Kundenbedürfnisse zu ermitteln, die Konkurrenz zu beobachten und nach erfolgreichem Verkauf den Kunden, soweit nötig, gründlich einzuweisen. Sprachprobleme spielen zukünftig sowohl im Hinblick auf den Kunden als auch auf den Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Das betriebliche Vorschlagswesen ist in Deutschland trotz aller Bemühungen immer noch wenig entwickelt. Nach gängigen Statistiken sollen deutsche Führungskräfte nur 2 %, ihre japanischen Kollegen dagegen über 40 % der Arbeitszeit für Verbesserungsvorschläge verwenden. Hier liegen die Schwierigkeiten und Probleme besonders bei Führungskräften, die schwache Führungspersönlichkeiten sind.

**So haben Führungskräfte in einer Unternehmensgruppe folgende Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet:**

1. Verbesserungsteams sind verstärkt einzurichten, auch wenn es sich um scheinbar kleine Themen handelt.
2. Veränderungen müssen stärker als Chance zur Verbesserung gesehen werden.
3. Offene Kommunikation ist ebenso notwendig wie die Mitarbeiteridentifikation mit den Unternehmenszielen.
4. Den Führungskräften und Spezialisten muß deutlich werden, daß sie auf das Vertrauen in die Leistungen des benachbarten Bereichs angewiesen sind.



Hohe Qualitätsarbeit darf für Vorgesetzte nicht nur formale Verpflichtung sein, sondern ihr Ziel sollte es sein, mit ihrer Mannschaft Spitzenqualität, welche noch näher zu erläutern ist, zu erzielen.

Qualität zu erreichen, ist eine Daueraufgabe. Voraussetzung dafür ist einerseits die Einsicht, daß Qualitätsarbeit dem Unternehmen Gewinn bringt. Dahinter muß andererseits aber auch die Überzeugung stehen, daß selbst das Gute noch verbessert werden kann.

Mit dem neuen Verständnis für "Qualität" sind nicht nur Veränderungen in der Wertnutzung der Produkte als Gegenteil zur bisherigen Leitvorstellung "Quantität" verbunden.

**"Qualität"** beruht vielmehr wesentlich **auf dem erweiterten Verständnis und Bewußtsein**, den Zusammenhang des Arbeitsprozesses in seinem Ergebnis und Erlebnis über die materiell produktive Wertschöpfung hinaus ganzheitlich, leistungswirksamer zu umfassen. Hierzu bietet sich die **kooperative Selbstqualifikation als effektivste Form der Gestaltung** des Wandels und spezifisch auf das Qualifikationsgeschehen der Berufswelt betrachtet - insbesondere als effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb an.

## **4. Leisten und Lernen**

### **Kompetenzentwicklung: das erweiterte Verständnis von Lernen und Leistungsverdichtung**

Lernen entspricht mehr dem Zünden einer Fackel als dem Füllen eines Fasses.

Auch das selbsttätige Lernen bedarf einer Vorsteuerung der Qualifikationsstrategie, um als Leistung in sich ständig verändernden Organisationen just-in-time wirksam zu werden. Nach der Wende sprechen wir von nötigen Transformationsprozessen. Eine lernende Organisation ist hieran erkenntlich. Es sind nicht nur die Transferprozesse des Lernens in die Praxis, die allenfalls die Personalentwicklung in den Betrieben erreichen. Transformationsprozesse richten sich auf die Organisationsentwicklung. Sie bestimmen die Kultur von Organisationen in Gesellschaft und Wirtschaft. und die Integration, die hochrangig Lernen und Qualifikation erfordert.

Dabei geht es vorrangig nicht mehr um Funktionszusammenhänge, sondern wichtig ist, die Orientierungsgrundlagen für leistungswirksame Qualifikationsprozesse von Gesellschafts- und Arbeitspolitik mit zu berücksichtigen.

Die zur Bewältigung der Integration Europas bzw. des Einigungsprozesses von Ost und West schon in Deutschland benötigten Qualifikationen werden kaum selbsttätig entstehen, jedenfalls nicht in der gewünschten Breite und als die Gesamtordnung stützende Grundhaltungen. Wie bereits eingangs zum Buch erwähnt, ist eher zu erwarten, daß ohne Qualifizierungsstrategien ein quasi naturwüchsiger Anpassungsprozeß beginnt bzw. fortschreitet, indem die "Wendehälse" und Glücksritter das Übergewicht erhalten. (Fürstenberg 1992)

## 4.1 Qualifikationsstrategien und Rahmenbedingungen der Kompetenzentwicklung

Ein doppelter Zielbereich von Qualifizierungsstrategien ist notwendig, um die ganze Reichweite der zu bewältigenden Aufgabe zu erfassen. Wesentlich zielt Qualifizierung auf Handlungskompetenz, die aber nur Wandel in dem Maße bewirkt, in dem sie sich an übergeordneten Zusammenhängen orientiert. Für die Aspekte der Integration bisher unterschiedlicher Systeme sind langfristig sowohl Orientierungs- als auch Handlungsqualifikationen erforderlich und für die **Vorsteuerung eines erweiterten Lernverständnisses notwendig**.

Funktionalistisch betrachtet entsteht der Qualifizierungsbedarf aus den Erfordernissen des Wandels. Welche gesellschaftspolitischen Aspekte und welche arbeitspolitischen Gestaltungsansätze sind anzumerken?

### 4.1.1. Gesellschafts- und beschäftigungspolitische Gestaltungsaspekte

Wenn der Mensch im Wirtschaftsleben funktionale Zusammenhänge erkennt, gestaltet und nutzt, sollte er sich bemühen, auch in anderen sozialen Bereichen die Bedingungen zu schaffen, die an die Stelle der bloßen Hinnahme von Gegebenheiten die aktive Teilnahme setzen. Leider gibt es noch viele Menschen, die für sich selbst zwar nach dieser Regel verfahren, es aber für undurchführbar halten, ihren Mitmenschen ähnliche Möglichkeiten zu bieten, d.h. **solidarisch mit Ihnen zu verfahren, z.B. voneinander und miteinander zu lernen/lehren und kooperativ für die Zielbelange miteinander zu arbeiten und davon wechselseitig zu profitieren**.

Der Mensch muß im Vergleich der unterschiedlichen Staaten und selbst inmitten einer ständig wachsenden Güterfülle und angesichts kaum begrenzter technischer Möglichkeiten **ein Gefühl der Sinnlosigkeit und Vergeblichkeit bekommen, wenn er sich keinen persönlichen Lebensraum schaffen kann**. Für den Menschen im Osten gilt dies besonders, weil es im Regime davor nicht offen möglich war. Die geforderte Eigenleistung des einzelnen ist nur möglich durch eine realistische Einschätzung seiner Erwartungen sowie eine **Harmonisierung der vielen Rollenzumutungen**, die an den Menschen herantreten.

Allerdings ist der Aufbau einer derartigen persönlichen Welt wiederum das Ergebnis einer entsprechenden Bildung. Bildung ist und bleibt von der Qualifikation abhängig. Wird dies verfehlt, muß sich der einzelne in diesem Teufelskreis als Spielball unkontrollierbar eingreifender Kräfte verstehen.

Der durch den Wandel eingeleitete Modernisierungsprozeß läßt sich (nach Fürstenberg 1990) erst dann und **gemäß der Unterscheidung von innerer und äußerer Humanisierung** nach Sahm (1977) stabilisieren, wenn die praktizierte Rationalität und Humanität einander entsprechen. Wir brauchen eine neue Form des Humanismus, ein Bild vom Menschen, der in innerer, kritischer Distanz an den Möglichkeiten dieses Zeitalters teilhaben kann und diese sich selbst qualifizierend in einem persönlichen Lebensraum zur Selbstverwirklichung nutzt.

Dem zufolge ist zu fordern, daß sich sachlich-funktionale und allgemein persönlichkeits-fördernde Qualifikationen ergänzen und daß ihre Rahmenbedingungen gefördert werden.

Nicht nur mit Blick auf die Wende bestehen zweifellos enge Beziehungen zwischen Qualifikation und Aufgabe, die sich als funktionales Erfordernis definieren lassen. So bedingt z.B. die Erneuerung der Infrastruktur der Produktions-, des Verteilungs-, aber auch des Verwaltungsapparats den Einsatz von geschulten Fachkräften, die sachgemäß mit diesem Apparat umgehen können. Für den Bereich der neuen deutschen Bundesländer waren in diesem Zusammenhang von der erforderlichen Umschulung 2,3 bis 3 Millionen Arbeitnehmer betroffen, woraus man ein geradezu gigantisches Projekt der Vermittlung von funktionalen Kenntnissen und Fertigkeiten ableiten kann.

Fürstenberg (1993/4, 194) u.a. warnte davor, daß die Bildungsdimension sich zusätzlich ausweitet durch beschäftigungspolitische Maßnahmen mit Weiterbildungsakzent, ins-besondere in den sog. Beschäftigungsgesellschaften zur Arbeitsförderung und Qualifizierung. Sie verfälschen oder verwässern den Sinn der beiden Begriffe Arbeitsförderung und Qualifizierung.

Der gesellschaftliche Zusammenhang für das Leben in diesen übergreifenden Strukturzusammenhängen erfordert Qualifikationen, die sich nicht als "funktionsrichtiges Handeln" definieren lassen., sondern Eigenleistungen auch aufgrund kritischer Distanz ermöglichen sollen, z.B. die Entscheidung zwischen angebotenen Alternativen. **Die Qualifikation für anspruchsvolle Aktivitäten setzt Orientierungsvermögen voraus.**

So müssen sich Qualifizierungsstrategien im Osten ebenfalls auf den Verhaltensbereich der Freizeit erstrecken. Sie müssen die Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Menschen fördern. Dies kann nicht abstrakt, sondern durch Schaffung von lebendigen Situationen, die so strukturiert sind, daß personale Selbstgestaltung als Lernprozeß in Gang gesetzt wird, geschehen.

Die Projektversuche zu einer humanen Organisation der Arbeits- und Betriebswelt geben hierfür ebenso Beispiele wie entsprechende Aktivitäten in der Lebenswelt junger und alter Menschen, im Bildungswesen und im Zusammenhang von Bürgerinitiativen. Ohne den Aufbau eines zunächst "subversiven" Potentials in dieser Richtung wären z.B. die Leipziger Montagsdemonstrationen nie zustande gekommen.

#### **4.1.2 Funktionale Qualifizierung und Kompetenzentwicklung zur personalen Selbstgestaltung**

Funktionale Qualifizierung und Kompetenzentwicklung zur personalen Selbstgestaltung stehen als Qualifizierung nicht unvermittelt nebeneinander. Sie sind in dem Sinne aufeinander bezogen, daß eine freie Gesellschaft mündiger Staatsbürger auf beide angewiesen ist: Der Mensch muß in der Lage sein, produktive Beiträge in Leistungszusammenhängen zu erstellen. Er muß aber auch fähig sein, an der

Gestaltung nicht nur dieser Leistungseinheiten, sondern seiner Lebenswelt überhaupt wesentlich teilzunehmen.

Er trägt durch sein Handeln nicht nur zur Tragfähigkeit eines Systems, sondern zur Tragfähigkeit einer umfassenden Sozialordnung bei. Gelingt es nicht, derartige Verhaltensweisen hinreichend umfassend anzuregen, dann tritt an die Stelle einer sich modernisierenden Gesellschaft ein antinomischer, letztlich atomisierter Kampf ums Dasein.

So erscheinen Qualifizierungsstrategien notwendig als Teil eines umfassenden sozial-kulturellen Entwicklungsprojekts zur Modernisierung einer bisher totalitären Gesellschaft, in der wichtige Schlüsselqualifikationen fehlten, bestehende Qualifikationen aber auch grundsätzlich fehlgeleitet waren.

Was aber retrospektiv als Defizitbetrachtung ermittelt wurde, muß effektiv als Strategieziel zum Aufbau menschenwürdiger Beziehungen zwischen eigenverantwortlich handelnden Personen und Gruppen gewandelt werden.

Es geht, um die **Überwindung funktionaler Qualifikationsdefizite**.

Qualifizierung für die Erzielung von Leistungsbeiträgen (Arbeitsqualifikation) hat drei Dimensionen: eine technische, eine ökonomische, und eine soziale. Die technische Dimension bezieht sich auf die sachgemäße Ausführung von Aufgaben, mit denen Belastungen und Beanspruchungen verbunden sind. Hierbei spielt die Wechselbeziehung zwischen Mensch und Arbeitsmittel eine grundlegende Rolle, die auch den jeweiligen Dispositions- bzw. Verantwortungsgrad der Tätigkeit widerspiegelt.

Hierdurch können dequalifizierende Tendenzen der Arbeitsgestaltung insbesondere dann ausgelöst werden, wenn der Trend zur Spezialisierung und Standardisierung von Arbeitsleistungen zu stark aufgegliederter Teil- und Repetitivarbeit führt.

Wir können feststellen, daß in dieser Richtung vor allem eine umfassende Berufsausbildung oder zumindest ein systematischer Lernprozeß qualifikationsbildend wirkt.

### **Orientierungsdefizite – Suche nach der Qualifizierung in der Berufsrolle**

Während also Qualifikation im engeren Sinne nur auf Bewältigung einer konkreten Arbeitssituation zielt, hat **Qualifikation im weiteren, umfassenderen Sinn** die berufs-mäßige Bewältigung eines übergreifenden Tätigkeitsfeldes zu gestalten und die dort charakteristischen Anforderungen zu ermöglichen, weil eine breitere Ausgangsbasis vorhanden ist und auch größere Lernfähigkeit eingeübt wurde.

**Arbeitsbezogene Qualifizierungsstrategien** sollten also nicht zu eng und zu kurzfristig konzipiert sein:

- 1) Arbeitsqualifikation sollte sich nicht ausschließlich an systemgebundenen Leistungsforderungen orientieren, sondern auch die umfassenderen Lebensinteressen der arbeitenden Menschen perspektivisch berücksichtigen. Starre Qualifikationsschemata hemmen sowohl technisch-wirtschaftliche als auch soziale Entwicklungen.
- 2) Arbeitsqualifikationen werden in Lernprozessen erworben und erweitert. Diese durch situative Chancen und motivierende Anreize zu fördern, ist deshalb Grundvoraussetzung jeder Qualifizierungsstrategie.
- 3) Qualifizierende Lernprozesse zielen auf die Bewältigung von Leistungssituationen, wobei jedoch die bloße Einübung von Routineverhalten weder Qualifikationsbewußtsein noch Flexibilität in der Aufgabenerfüllung gewährleistet.

**Qualifikationen im weiteren Sinne** entstehen durch die Aneignung sozial anerkannter Berufsrollen. Deshalb ist eine **auf die gesamte "Arbeitskarriere" bezogene Qualifizierungsstrategie** am ehesten geeignet, Veränderungen in den Leistungsanforderungen akzeptabel zu machen. Ein humanes Qualifikationskonzept muß deshalb partizipativ - an den Interessen der arbeitenden Menschen orientiert, umfassend - auf mögliche Berufsrollen gerichtet und dynamisch, d.h. zukunftsorientiert sein.

#### **4.1.3 Die Überwindung von Orientierungsdefiziten durch Finden der eigenen Identität**

Unabweisbare funktionale Qualifizierungserfordernisse bestehen also angesichts neuer komplexer Leistungssituationen. Nur auf dieser Grundlage werden auch die Spielräume zur personalen Lebensgestaltung deutlich.

Qualifikation ist aber stets mehr als Einsicht in funktionale Notwendigkeiten, verbunden mit entsprechender Handlungskompetenz. Sie zielt auch auf die Orientierung an menschlichen Möglichkeiten, auf Humanisierung der Willensantriebe und ihre Realisierungschancen. Angesichts des gewaltigen Nachholbedarfs im Bereich funktionaler Qualifizierung besteht die **Gefahr, die Vermittlung des Orientierungswissens zu vernachlässigen**. Gerade in der gegebenen Beschäftigungssituation ist es unmöglich, im Arbeitsleben alle Motive zu berücksichtigen und alle Bedürfnisse zu befriedigen. Es ist aber möglich, den Menschen auf dem **Weg der freien Erwachsenenbildung und der staatsbürgerlichen Erziehung** zu ermutigen, seine Erfahrung in anderen Bereichen allgemein zugänglicher "Öffentlichkeit" zu ergänzen. Hier werden Orientierungs- und Handlungsimpulse vermittelt, die den Pluralismus möglicher Interessen und den Spielraum möglicher Lebensformen widerspiegeln.

Unter dem Gesichtspunkt einer raschen Anpassung an Technologien, die zur Modernisierung der Wirtschaft erforderlich sind, besteht die Tendenz zu kurzfristig wirksamen Anlernmethoden Zuflucht zu nehmen. Oft wird es hierzu zunächst keine Alternativen geben. **Die in den neuen Bundesländern auftretenden Qualifikationsdefizite in der Arbeitswelt sind aber strukturell durch derartige Strategien nicht zu beseitigen.** So wurde erkannt, daß die in der bisherigen DDR übliche nur zweijährige Berufsausbildung deutlich diskriminierend gegenüber einem System mit höheren Anforderungen gewirkt hätte.

Entscheidend ist aber die **Vermittlung von Schlüsselqualifikationen**, die gegenüber kurzfristig verwertbaren Fertigkeiten längerfristig die Anpassung an veränderte

Der durch den Wertewandel eingeleitete Modernisierungsprozeß läßt sich erst dann stabilisieren, wenn die praktizierte Rationalität und Humanität einander entsprechen. Wir brauchen eine neue Form des Humanismus, ein **Bild vom Menschen, der in innerer, kritischer Distanz an den Möglichkeiten dieses Zeitalters teilhaben kann und sie in einem persönlichen Lebensraum zur Selbstverwirklichung und Selbstqualifikation nutzt.** In diesem Sinne sollten sich sachlich-funktionale und allgemein persönlichkeitsfördernde Qualifikationen ergänzen.

#### **4.1.4 Arbeitspolitische Problemfelder und Gestaltungsmöglichkeiten**

##### **4.1.4.1 Problemfelder arbeitspolitischer Art**

Die **Problemfelder arbeitspolitischer Art** sind:

- ❖ **Flexibilisierung**
- ❖ **Partizipation**
- ❖ **Qualifizierung.**

Die **Grundorientierung** für die qualifikatorischen Grundlagen ist letztlich der **Stellenwert der Arbeitsmotivation.** In dem Maße in dem das gesamte Leben und der Sinn des Lebens von der Arbeit her nicht Priorität besitzt, sondern eher als problematisch angesehen wird, muß man sich die Frage nach den grundsätzlichen Motivationspotentialen stellen.

Fürstenberg nennt hierzu **drei Gründe**, bringt aber **auch kritische Einwände** gegenüber eine systematische Beeinflussung durch ein allgemeines Klima.

Motivations- und Qualifikationspotentiale im Sinne der Arbeitspolitik sind möglicherweise:

**partielle Selbstverwirklichung** trotz großer Widerstände in der Arbeitswelt durch persönlichen Aufstieg oder im Rahmen der Humanisierung der Arbeitswelt.

Umweg durch **Geltungskonsum oder Privatismus im Freizeitbereich**, was **durch die Arbeit entsprechende Sicherheit** bekommt. Es handelt sich hier meist um Kommunikation im kleinen Kreise.

**Möglichkeit das allgemeine "Werteklima" gesellschaftspolitisch zu beeinflussen**, wie es die **totalitären Dienstideologien** in diesem Jahrhundert versucht haben.

Hiergegen gibt es nach Fürstenberg (1993/94, 195) drei Einwendungen im Bezug auf:

Die **Sinngebung des Lebens von der Arbeit her** durch gesellschaftliche Bezüge führt aufgrund der Hochspezialisierung für die meisten Menschen trotz Qualifikation zu Überforderungen oder zu seelischer Verarmung.

Die **Sinngebung der Arbeit führt aufgrund des Interessenpluralismus zu partiellen Ideologien**, die im totalitären Bereich durch Zwang unterdrückt wurden.

Die **Sinngebung der Arbeit vom persönlichen Lebensraum her** gesehen, dem die gesellschaftlichen Bezüge fehlen, führt zu Privatisierungshaltungen, die leicht durch "Konsumterror" **manipulierbar** werden, **wenn entsprechende Schulung fehlt**.

In Leistungsorganisationen kann man folglich heute nur sehr begrenzt ein übergreifendes arbeitsbezogenes Leitbild gesellschaftspolitisch verbindlich als Grundorientierung arrangieren.

Die drei Gestaltungsansätze verlangen, daß gemäß dem Wandel der Sacherfordernisse, den entsprechend veränderten Interessen und damit notwendigen qualifikatorischen Anpassungen, d. h. **leistungsbezogenes Lernen**, eine Abstimmung erfolgt.

#### **4.1.4.2 Erfordernisse von Flexibilisierungsstrategien**

Hier geht es **in erster Linie um flexiblen Einsatz von Sachmitteln** und ihre optimale Nutzung im Betrieb.

Dieses Hauptziel der Rationalisierung arbeitspolitischer Gestaltung erfordert vor allem **Erweiterung der Fach- und Methodenkompetenz**. Im Bereich der IuK-Technologie muß die Flexibilisierung der Arbeitskräfte synchron mit der Technikveränderung laufen. Einmal müssen die **Technischen Veränderungen machbar und erträglich sein. Zumutbarkeit** der Veränderungsbedingungen und **ihre Konsensfähigkeit und Akzeptanz muß gewährleistet sein**.

Insbesondere muß die **Investition in den Menschen als Mitarbeiter** die Flexibilitätsanstrengungen sinnvoll machen. Die Maßnahmen technischer Flexibilisierung sollten bei jedem Problemlösungsschritt die Beteiligten befähigen, das Neue zu bewältigen und die Unsicherheitszonen und Friktionen zu überwinden. Sie sollten mit den Strategien humaner Betriebs- und Arbeitsgestaltung gekoppelt sein. Eine Optimierung ganzheitlicher Flexibilisierung von Sachmitteln und Mitarbeiter setzt **jede mögliche Beteiligung** voraus. Dies verlangt die Pflege, Herausbildung und Aktivierung von Partizipationspotentialen, die individuelle Wahlmöglichkeiten gemäß

der Kompetenz fördern und die auch Substituierbarkeit von verschiedenen Interessenlagen und Wunschvorstellungen des Individuums voraussetzen.

Entscheidende Bedeutung für den Erfolg der Flexibilisierung hat die Erweiterung oder Einengung des persönlichen Verfügungsspielraums. Es entstehen vor allem beim Übergang zur flexibleren Arbeitssituation beträchtliche Spannungen. Sie sind davon abhängig, wie sehr die Integration von Leistungsorientierung am Arbeitsplatz und Kollegialität gegenüber den Arbeitspartner nicht behindert wird. Fürstenberg weist ausdrücklich darauf hin, daß die **"Selbstverwirklichung" an hochtechnisierten Arbeitsplätzen in formalen Organisationen auch durch Flexibilisierungsstrategien nicht zu erreichen ist**. Flexibilisierung der Arbeitsorganisationen bedeutet stets die Schaffung neuer Kooperationsstrukturen, die mit Blick auf neue Muster sozialer Arbeitsteilung abgewandelt werden müssen. Dazu bedarf es eines Gestaltungskonzeptes zu dem Partizipation und Qualifikation gehören.

#### **4.1.4.3 Gestaltung und Entfaltung von Partizipations- und Qualifikationsstrategien**

Zur Partizipation, d.h. daß den betroffenen Mitarbeitern **wenigstens eine Chance zur Mitbeteiligung** (vgl. hierzu Abb. 1) gegeben wird, reichen Empfehlungen eines kooperativen Führungsstils mit Informations- und Beratungsfähigkeiten nicht aus. Dies setzt **massive organisatorische Veränderungen in Richtung Leankonzept** voraus. Dazu gehören Dezentralisierung der Entscheidung und eine entsprechende Funktionserweiterung von kompetenten Mitarbeitern, die auch zu **Problemlösungen in Gruppen** fähig sind, und nicht nach starren Aufgabenabgrenzungen vorgehen: ferner neue Arbeitsverteilungen auch zwischen den direkt und indirekt am Produkt beteiligten Mitarbeiter vornehmen können und **miteinander und voneinander lernen/lehren, d. h. soeben Gelerntes auch weitergeben**. Partizipationsstrategien zielen in ihrer Leistungsorientierung heute vor allem auf die Entfaltung von multifunktionalen Teams in Richtung Organisationsentwicklung.

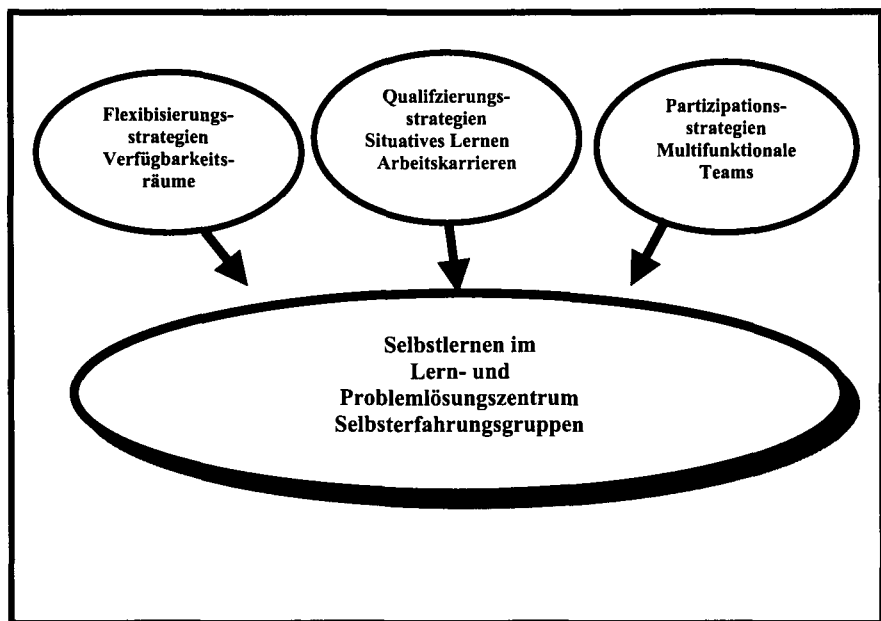
Der Mensch ist zwar immer auch Funktionsträger in der Organisation. Dennoch darf die betriebliche Funktionsteilung nicht zu extrem polarisierten Anforderungsprofilen führen. Sie sollte vielmehr die Schaffung komplexerer Qualifikationsprofile vornehmen und die Kompetenz breiter gestreuten Qualifikationsbündeln hin entwickeln. Die Lernprozesse müssen gruppenbezogen sein, weil in der Arbeitswelt Zusammenarbeit entscheidend den Erfolg bestimmt. Die Erfolgserlebnisse in der Gruppe haben eine besonders hohe Motivationswirkung.

Dies bestätigen vor allem europäische Forschungsergebnisse, die sich mit der gruppenbezogenen Selbstgestaltung befassen. Wichtig für den Aufbau der Selbsterfahrungsgruppen ist eine Tatsache der Erwachsenenbildung, daß Lernprozesse handlungsorientiert sein sollen.

Die Erfahrung aus der Situationsbewältigung stehen im Mittelpunkt. Ohne direkten Bezug zur tatsächlich erlebten Umwelt mit ihren Problemen haben die Erwachsenen keine Lust zu lernen. Eigene Qualitätssicherung und KVP zeigen



handlungskonzentriert die Verhaltens-konsequenzen und Folgen. Das hilft zur Selbstverantwortung und Selbstlernkompetenz weitere eigene Schritte zu unternehmen. Diese Motivation zeigt ein allgemeines Merkmal des sog. teilautonomen Lernens. Wesentlich ist eine wenig vorstrukturierte Lernsituation und ein Lernprozeß, der den Erfahrungsspielraum möglichst weit hält. Eine Selbsterfahrungsgruppe soll nach Fürstenberg (1994, S. 195), wie die Abb. 20 zeigt, ein **Lern- und Problemlösungszentrum** darstellen, in das die drei Strategien vorsteuernd einmünden.



**Abb. 20:** Arbeitspolitische Gestaltungsansätze (nach Fürstenberg 1994, 195)

Damit wird deutlich, daß für die individuelle und kooperative Selbstqualifikation wie für eine lernende Organisation eine **Vorsteuerung als Orientierungsgrundlage und organisationsfördernde Ziel- und Aufgabenfestlegung** nötig ist. In der Wirtschaft vollziehen sich diese Prozesse in bestimmten Leistungszusammenhängen, in denen ein Erfolgswang steckt. Sie unterscheiden sich aber auch wieder deutlich von dem kollektiven Erfolgswang einer Zentralen Verwaltungswirtschaft des ehemaligen Ostblocks.

## **4.2 Lernen der Zukunft - Kooperative Selbstqualifikation (KSQ) als Erfolgsfaktor**

### **4.2.1 Abbau von Orientierungsdefiziten ist zu wenig**

Die Wende zur freien "Wohlstandsgesellschaft" stellt Aufgaben, die sich keineswegs allein durch Entwicklung und bessere Nutzung der Produktivkräfte funktionsrichtig lösen lassen, sondern eine emanzipatorische Weiterentwicklung der Lebenschancen und Lebensformen der breiten Bevölkerungsschichten erfordern. Beim Abbau der im Einigungsprozeß deutlich werdenden Orientierungsdefizite kann man sich nur bedingt auf die Rückkehr zu traditionellen Denkmustern verlassen.

Wir werden allmählich Abschied vom Ideologiedenken des 19. Jahrhunderts nehmen müssen, denn wir brauchen eine neue, durch Sachlichkeit, Toleranz und Weltoffenheit gekennzeichnete Sichtweise von Potentialbedarfen der virtuellen Realität, für die unsere Denktradition nur Ausgangspunkte bietet. Darüber hinaus ist also auch eine "staatsbürgerliche Qualifizierung" erforderlich, für die Strategien des Ausschöpfens von Potentialen der virtuellen Realität, insbesondere im Weiterbildungsbereich, entwickelt werden müssen.

### **4.2.2 Zukunftschancen liegen in der Selbstqualifizierung durch Nutzen der eigenen Potentiale**

Als **Grundlage** für moderne, unseren realen Lebensverhältnissen entsprechende Orientierungen werden wir sicherlich die vom Individuum getragene Formung seiner Lebensmöglichkeiten als in West oder Ost entstandenen Potentiale akzeptieren, also Freiheit in der Motivbildung voraussetzen, sofern sie nicht die grundsätzliche Solidarität mit den Mitmenschen gefährdet. Gleichzeitig werden wir sicherlich auch anerkennen, daß die Umwelt so gestaltet werden sollte, daß sie dem Menschen Selbstverwirklichungschancen aufgrund seiner Potentiale bietet und erhält ,

Zur **Durchsetzung** dieser Vorstellungen bieten sich drei mögliche sozialpädagogische Vorgehensweisen an:

1. Es wäre zweifellos eine Fehlentwicklung, wenn die Menschen sich zwar nicht mehr als Gefangene eines totalitären Systems, aber doch als Gefangene eines Marktmechanismus erfahren und darauf wie auf ein Ärgernis reagieren. Das rein reaktive Verhalten sollte durch eine innere Distanz gegenüber der Umwelt abgelöst werden, die dem Menschen einen gestaltenden Einfluß auf die Situation ermöglicht. Eine derartige **Distanz mit entsprechendem Selbstbewußtsein** ist nur durch bewußte Bildung und gezielte Kompetenzentwicklung seiner Potentiale möglich.
2. Der Mensch wird jede Situation, die er zu bewältigen hat, als wesensfremd erfahren, solange er nicht die **Möglichkeit der Teilhabe** hat (vgl. Abb. 1). Teilhabe setzt aber dreierlei voraus:

- eine Fähigkeit, die Zusammenhänge zu erkennen und sich an ihnen zu orientieren,
- einen Spielraum zum Handeln und schließlich
- Spielregeln, die als Verhaltensmuster dienen können. Betrachten wir unsere soziale Wirklichkeit unter diesem Gesichtspunkt, so bleibt allerdings noch sehr viel wünschenswert.

Gerade der Mensch, der im Wirtschaftsleben funktionale Zusammenhänge und darin Möglichkeiten erkennt, gestaltet und nutzt, sollte danach streben, auch in anderen sozialen Bereichen die Bedingungen zu schaffen, die anstelle der bloßen Hinnahme von Gegebenheiten die ermöglichen, sich aktiv zu beteiligen. Leider gibt es noch viele Menschen, die für sich selbst diese Regeln nutzen, es aber für undurchführbar halten, ihren Mitmenschen ähnliche Möglichkeiten zu bieten.

3. Selbst inmitten einer ständig wachsenden Güterfülle und angesichts kaum begrenzter technischer Möglichkeiten, unbegrenzter realer Virtualität durch die modernen Medien, braucht der Mensch einen persönlichen Lebensraum, damit dies alles für ihn eine Scheinwelt bleibt. Diese Eigenleistung des Individuums ist nur möglich durch eine realistische Einschätzung der Erwartungen und eine dem entsprechende individuelle und kooperative Selbstqualifikation.

Der Aufbau einer derartigen persönlichen Welt ist wiederum das **Ergebnis einer entsprechenden Bildung und Kompetenzentwicklung**. Wird dies verfehlt, muß sich der einzelne als Spielball unkontrollierbarer eingreifender Kräfte im Spannungsfeld von virtueller Scheinwelt und einer entfremdet erlebten, realen Welt verstehen.

## 4.3 Lern- und Leistungsverdichtung durch KOOPERATIVE SELBSTQUALIFIKATION (KSQ)

### 4.3.1 Das Spannungsfeld von Wirtschaft und Schule

Die *Spannung zwischen Anspruch und Wirklichkeit* erfahren wir in der Dokumentation in den Überlegungen zur Kooperativen Selbstqualifikation (KSQ), die das Thema einer gleichnamigen Tagung der Internationalen Gesellschaft für Gruppenarbeit unter der Schirmherrschaft von Frau Ministerin Christiane Lieberknecht bei Weimar war. Der Kongreß gab der Begegnung von Ost und West in einem breiten Themenspektrum von zehn Workshops in einem umfassenden Szenario ein interessantes Spannungsfeld. Darüber berichtet und gibt die Dokumentation: Heidack, C. (Hg.), *Kooperative Selbstqualifikation und Kompetenzentwicklung. Kooperative Qualifikation in Wirtschaft und Schule*, Bd.12 der Fachreihe der Fachhochschule Düsseldorf 1996, Aufschluß.

In den Workshops geht es darum, den Anforderungen unserer Zeit, dem Fortschritt und den *Veränderungen in unserer Gesellschaft* Rechnung zu tragen. Dieser Herausforderung können wir nur dann gerecht werden, wenn wir Kenntnisse und Fertigkeiten in einem oft eng begrenzten Zeitraum ("just in time") erwerben und verwenden; sie aber in einen Gesamtzusammenhang in gleicher geistig-sozialer Verfaßtheit einordnen können, sei es Kultur oder Strategie genannt. Beides ist zur

Vorsteuerung beruflicher Tätigkeit notwendig. Dabei sind wir auf optimale Lehr- und Lernmethoden angewiesen.

Auch in der heutigen Entwicklung, in der die Schule noch immer eine große Rolle im Leben eines jeden Bürgers spielt, wird zu Recht die offene Auffassung vertreten und darauf hingewiesen: Den größten Teil dessen, was wir lernen, lernen wir außerhalb der Schule. In gleicher Weise kann man sagen, daß eine gut organisierte Bildungsabteilung im Unternehmen nur einen kleinen Teil des Gesamtbedarfs beruflicher Weiterbildung abdeckt. Das eigene Engagement zu lernen, ob allein oder zusammen mit anderen, d.h. als autonome und die kooperative Selbstqualifikation, hat hieran den überwiegenden Anteil.

### **Lern-"Hort" Schule**

Dennoch ist die Schule als institutionalisiertes Leitbild von regeltem und angeleitetem Lernen aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Sie gilt als "Hort pädagogischer Intentionalität", d.h. systematischen, nach bestimmten Zielen geplanten und organisierten Lernens.

Die Spannung zwischen "Entschulen und Verschulen" in der Bildungsdiskussion ist an sich nichts Neues. Das Problem von funktionalem Erfahrungslernen und intentionalem schulischen Lernen war für die Weiterbildung bislang nur weniger bewußt, weil Wissen nicht so beschleunigt veraltete und Arbeitsstrukturen wie auch Sozialformen sich nicht so schnell wandelten. So unterscheidet sich heute Lernen im Arbeitsprozeß wesentlich von dem, was wir allgemein in der Pädagogik als handlungsorientiertes Lernen "angeboten" bekommen.

Die Spannweite von funktionalem und intentionalem Lernen deutet an, wie pädagogisch unterschiedlich die Lernformen und wie verschieden die Lernorte sein können. Dabei sind insbesondere die Arbeitsteilung und die Spezialisierung bei der beruflichen Tätigkeit zu beachten. Sie bewirken, daß am Arbeitsplatz, dem Funktionsfeld, funktionales Lernen allein nicht ausreicht, den notwendigen Qualifikationsstand zu sichern. Die Qualifikationssicherung muß heute systematisch durch intentionales Lernen erfolgen. Eine Integration von Funktionsfeld und Lernfeld (und umgekehrt) ist notwendig. Bei dieser Vernetzung spielen sozial-kommunikative Beziehungen (Interaktionen) für den Lernerfolg und den Lerntransfer eine wesentliche Rolle. Die Zusammenhänge versucht **Abb. 15** zu verdeutlichen. Der Bereich der Schule und der seminaristischen Weiterbildung außerhalb des beruflichen Tätigkeitsfeldes liegt im Sektor b, wo sich Lernfeld und Interaktionsfeld überlagern.

**Durch Kooperative Selbstqualifikation** gelingt es, die Kompetenzentwicklung bewußter und systematischer zu gestalten, so daß das **Lernen gewissermaßen aus der Grauzone des nicht-bewußten, funktionalen Lernen heraustritt, und auch im Sinne der Pädagogik absichtsvolles, intentionales Lernen wird**, d. h. daß sich das Funktionsfeld auch als Lernfeld erweitert, und der Arbeitsprozeß immer mehr zum Lernort wird.

Es erhebt sich hier die Frage, in welchem Zusammenhang ist die Bildung von Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters und vorher des jungen

Menschen heute zu sehen. Welche Synergien können entdeckt und zusammengeführt werden?

Wie kann der Prozeß der kooperativen Selbstqualifikation in dieser Hinsicht weiterhin optimiert und wie können seine Synergien besser genutzt werden?

### **Kompetenzentwicklung im Lebenszyklus**

Mit Blick auf diese Situation und ihren Bedarf kommt der Erkenntnis, daß Lernen in "kooperativer Selbstqualifikation" und *Selbststeuerung im Lern- und Arbeitsprozeß* notwendig ist, eine wesentliche Bedeutung zu. Unter kooperativer Selbstqualifikation wird dabei die Möglichkeit verstanden, miteinander, voneinander und sogar füreinander zu lernen bzw. zu lehren, um Probleme, neue Aufgaben und neue/alte Konflikte zu bewältigen und dabei die unterschiedlichen fachlichen Wissensbestände wie persönlichen Erfahrungen zur Geltung zu bringen. Die **Einheit von Lernen/Lehren ist das besondere Ziel**, um auf permanentes Lernen vorzubereiten, sowie permanentes Lernen wirksam im Berufsleben zu gestalten. Genau dies ist Weg und Ziel der Kompetenzentwicklung für adäquates Lernen von Erwachsenen in der Weiterbildung. Es sollte aber so früh wie möglich eingeübt werden.

Kooperative Selbstqualifikation ist ein wechselseitiges Geben und Nehmen in einem förderlichen Klima, in dem jeder seine Fähigkeiten einbringen und weiterentwickeln kann. Solches Lernen ist nur in Gruppen erfahrbare, wo auch immer dies bewußt geschieht.

Im Wirtschaftssektor setzt sich zunehmend Teamarbeit und Produktion in Gruppenarbeit durch. **Inwieweit stellt das in Familie, Schule, Politik, Verbänden oder insbesondere in Beruf und Hochschule erfahrene Lernen in Gruppen eine Brücke zwischen Lebensbereichen des Alltagslebens in der Freizeit, Familie und den aktuellen Herausforderungen der betrieblichen Arbeit dar?** Wie wirken sich diese Erfahrungen in der Wirtschaft aus? Hat die Humanisierung der Arbeitswelt durch kooperative Selbstqualifikation auch Auswirkungen auf familiäre Sozialisationsprozesse?

Die **Abb. 21** zeigt die **Kompetenzentwicklung im gesamten Lebenszyklus**. Entwicklung schließt die Sozialisation von der Einbindung in den gesamten familiären Komplex mit seinen psychosozialen Bindungen und den gesellschaftlichen Kontext des Berufslebens bis zum Alter mit ein.

Das zweite Modell ist ein heuristisches Modell mit feldtheoretischen Strukturansätzen in **Abb. 15** und in der **Abb. 22** der weitere Trend zur intensiven, leistungsbezogenen Teamarbeit, die sich für die Herausforderung des Fortschritts im Berufs- und das Leistungsumfeld des betrieblichen Geschehens bestens eignet .

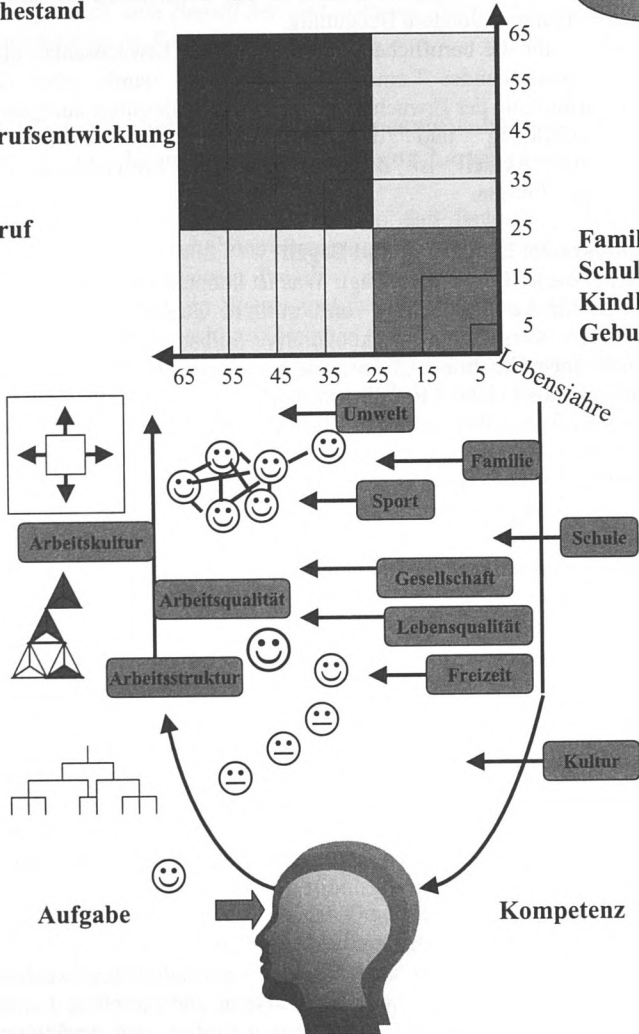
Ruhestand

Berufsentwicklung

Beruf

Ereignisse

Familie  
Schule  
Kindheit  
Geburt



**Abb. 21: Kompetenzentwicklung im gesamten Lebenszyklus**

Die Zielrichtung ist zunächst eine übergreifende Darstellung der besonderen Phänomene und Problematik.

### **4.3.2 Kooperative Selbstqualifikation als älteste Form effektiver Erwachsenenbildung und ihr heutiger Bedarf**

Von jeher hat die kooperative Selbstqualifikation für das Berufsleben als verbreitetste Form der Qualifizierung ihre besondere Bedeutung.

Dies gilt insbesondere für die berufliche Weiterbildung der Erwachsenen, die meist nicht bewußt als weiterbildendes Lernen wahrgenommen wurde, aber dennoch typische Form der Fortbildung der Erwachsenen war. Es gilt allerdings auch bereits für die berufliche Ausbildung und die dann nach und nach reifende Kompetenzentwicklung. Aktuell ist diese langzeitliche Entwicklung für das permanente, lebenslange Lernen.

#### **Traditionelle und aktuelle Bedeutung und Begriff**

Wenn man sich unter dieser Perspektive fragt: Was ist kooperative Selbstqualifikation und was bedeutet sie für die Entwicklung von berufliche Qualifikation, so scheint es zunächst für das tiefere Verständnis von kooperative Selbstqualifikation nützlich zu sein, die unterschiedlichen Situationen „früher und heute“ zu verdeutlichen.

War der Berufsanfänger als Lehrling in früheren Zeiten >>familiär<< in die Leistungs- und Lebensgemeinschaft und ihre ganzheitlichen Vorgehensweisen eingebunden, so hat der heutige, junge Mensch nicht nur mit dem sich verändernden Zeitfaktor zu kämpfen. Bereits in der Wahl seines Berufes ist er dauernd und wechselnd von der hochgradigen Arbeitsteilung und dem Zwang zur Spezialisierung der modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft betroffen.

**Qualifikation und Kompetenzentwicklung** heißt für ihn, er muß mit den vielschichtigen, spezialisierten Anforderungen, die durch die Arbeitsteilung gegeben sind, und den dazu notwendigen komplexen Tätigkeiten schon in der Ausbildung systematisch vertraut gemacht werden. Man kann die traditionelle Art des Erfahrungslernens nicht mit dem Erfahrungslernen in der Komplexität und dem Zeitraffertempo von heute vergleichen. Es ist aber nicht nur die Fülle und Schnelligkeit, d.h. die wachsende Bedeutung im quantitativen Sinn, sondern Qualifikation und Kompetenzentwicklung haben eine ganz andere Dimension der Qualität gewonnen. Die Priorität der funktional-pragmatischen Dimension der Aufgaben und Ziele von Aus- und Weiterbildung wird mehr und mehr abgelöst von der Verhaltensdimension kooperativer Zusammenarbeit der sich permanent selbstqualifizierenden Experten und Führungskräfte.

Fragen wir uns was, das bedeutet, so werden wir feststellen:

Führungs- und Fachkräfte brauchen ein neues weiteres Verständnis ihrer wechselseitig stärker vernetzten Aufgaben, was wechselseitiges Lernen und Arbeiten, Lernen und Lehren in Zusammenhängen in gleichem Maße herausfordert, und Ausbildung und Weiterbildung in der erwähnten, neuen Verhaltensdimension der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung erscheinen läßt.

Die Bedeutung des selbstorganisierten und selbstgesteuerten Lernens und das Ziel der Qualifikationssicherung vor Ort wird dann am wirksamsten erreicht, wenn der Tätigkeitsprozeß Arbeiten und Lernen, sowie die gegenseitige Unterstützung der

beteiligten Personen hierbei, bewußt erfolgen und eine Einheit bilden. Dieser Vorgang ist kennzeichnend für die kooperative Selbstqualifikation.

Wir wollen zunächst darauf eingehen, was in diesem Kontext *kooperative Selbstqualifikation vom Begriff her und in ihrem Anspruch, effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb zu sein*, besagt.

#### **4.3.3 Der entscheidende Leistungszusammenhang für beschleunigtes Lernen ist die Einheit von Lernen/Lehren**

Zunächst ist allgemein davon auszugehen, daß fachlich gebildete Personen mit unterschiedlicher Erfahrung und Spezialisierung miteinander und voneinander an einem Problem oder in einem Projekt - also direkt >>vor Ort<< on the job oder zumindest near the job - ihr Wissen und ihre Erfahrungen austauschen lernen. Dieses Lernen ist ein wechselseitiges Nehmen und Geben, das nicht nur die eigene Qualifikation erhöht, um an der Lösung des Problems besser mitwirken zu können, sondern sich in einem wechselseitigen Prozeß so vollzieht, daß kooperative Selbstqualifikation eine Einheit von Lernen und Lehren bildet.

Bei der kooperativen Selbstqualifikation ist das reine Wissen (>>Wissen über<<) nicht das vorrangige Ziel. Im Projekt oder bei der Problemlösung geht es vornehmlich um das Anreichern von fachlichem Know-how als Vertrautheitswissen über die gemeinsam erworbenen fachlichen Zusammenhänge, was durch Schlüsselkompetenzen ermöglicht wird. Insbesondere das soziale Geschehen erfordert im heute bereits „traditionellen Sprachgebrauch“ **Schlüsselqualifikationen zur Bewältigung der sich in der Gruppe und der zunehmenden kooperativen Zusammenarbeit entwickelnden Probleme und Konflikte**. Dafür reicht rein fachliches Knowhow allein nicht aus.

#### **Der Angelpunkt zum Erfolg ist der Transfer just-in-time**

Aktuell richtet sich der Kerngedanke der kooperativen Selbstqualifikation im Betrieb in erster Linie auf effektiven Qualifikationserwerb und unmittelbare Qualifikationsnutzung

Gerade bei dieser intensiven Form der Qualifikation geht es in erster Linie bei der Kompetenzentwicklung nicht um Anhäufung des Wissens oder um Lernen auf Vorrat, sondern um die Verfügbarkeit und die Umsetzung von Qualifikationen nach dem Prinzip >>just-in-time<<, sowie um die Motivation durch das gemeinsame Erfolgserlebnis.



#### 4.3.4 Intensivierung und Optimierung des Lern-/Lehrprozesses

>>Lernen entspricht mehr dem Zünden einer Fackel als dem Füllen eines Fasses.<<

wie wir es diesem Kapitel als Leitgedanken vorangestellt haben, prägt Motivationsvorgänge und Dynamik der Handlungsprozesse von Lernen/Lehren und Lernen/Arbeiten und jeweils umgekehrt, die sich typisch wie folgt kennzeichnen lassen:

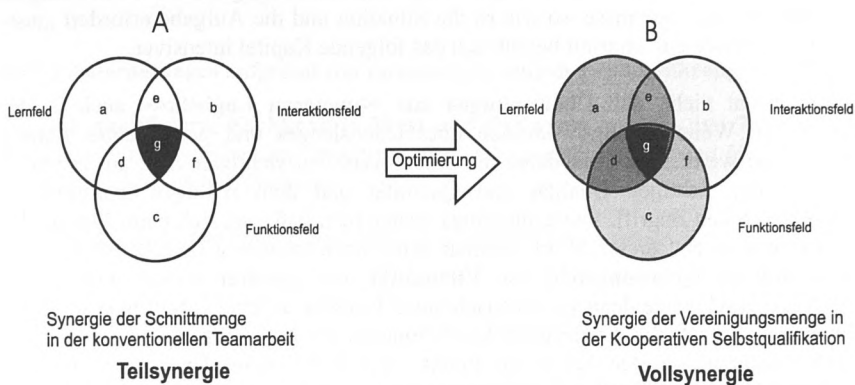
##### Der >>zündende<< Lern-/Lehr-Prozeß entsteht

- in der ad hoc zustandekommenden Gruppenarbeit
  - in der eigens geplanten Teamarbeit,
  - in den Teams einer Projektarbeit oder
  - im laufenden Arbeitsprozeß,
- in dem die Führungskraft (Chef, Vorgesetzte bzw. Coach) oder die zusammen arbeitende Mannschaft, es versteht, im richtigen Moment „ein arbeitendes System in eine lernende Situation oder umgekehrt“ zu überführen, dann, wenn der einzelne sich selbst qualifiziert und von dem weitergegebenen Wissen und den Erfahrungen der anderen zu einem konkreten Problem, einem Vorschlag oder einer Idee profitiert, und indem er sofort das neue Wissen mit seinem Wissen und seiner eigenen Erfahrung verarbeitet (= selbst lernt) und unmittelbar (just-in-time) sein somit angereichertes Wissen als weitere Erkenntnisse den Partnern, den anderen quasi in >>Mini-Unterweisungen<< weitergibt (= andere lehrt).

#### 4.3.5 Mehrfache Verbundeffekte im Übergang von der verordneten zur lernenden Organisation

Traditionelle isolierte Einzelleistungen und Teillösungen erbringen nicht den Erfolg, der in dieser ganzheitlichen Verlaufskette einer kooperativen Selbstqualifikation nach dem Synergieprinzip (= das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile) gleichsam als Schneeballeffekt möglich ist. Es ergibt sich ein verstärktes Synergieergebnis durch einen Mehrfacheffekt, der sich in seiner Vereinigungsmenge potenzieren kann.

Die **Abb. 22** macht diesen Vorgang am Modell (vgl. das Ausgangsmodell in **Abb. 15**) deutlich.



**Abb. 22:** Optimierungsmodell durch Verbesserung der Lernstrategie bei kooperativer Selbstqualifikation im Vergleich mit herkömmlicher Teamarbeit (nach Heidack)

Die **Figur a)** in der **Abb. 22** kennzeichnet eine **Schnittmengensynergie** durch die Schraffur des mittleren Feldes. Hierdurch wird der Lernort angezeigt, in dem sich die drei Aktionsfelder überlagern und wo eine Optimierung der kooperativen Selbstqualifikation als Gruppen- bzw. Teamarbeit erreicht wird. Dieser **Schnittstellenanteil** dient auch als Hinweis für Ansätze der Organisationsveränderung bzw. der Organisationsentwicklung nach den Angaben in der Abb.15. Voraussetzung ist jeweils ein mehr oder weniger gelungenes Ergebnis der Gruppenarbeit in Spontangruppen oder organisierten Teams bzw. Gruppen, beispielsweise in Qualitätszirkeln, Planungsgruppen, Projektgruppen und dergl. im Betrieb. Dies kann aber auch für unterschiedliche Arten der Gruppenarbeit im schulischen Bereich gelten.

So breit das Spektrum von Art und Typen der Gruppenarbeit sein kann, wird auch der Lern/Lehranteil dieser Gruppenarbeiten sehr unterschiedlich sein und damit auch der Anteil und die Intensität der Kooperativen Selbstqualifikation und ihr Beitrag zum Ergebnis und seinen Synergie-Effekten.

Bei einigen Gruppenarbeiten mag das Ergebnis sogar weit unter dem Ergebnis der sonst möglichen Einzelleistung liegen. Entscheidend ist jedoch die Verwertung der Ergebnisse. Erfolgt sie sofort oder geht es über umständlichere Protokollzeremonien. In solchen Fällen braucht sich keiner wundern, wenn vom „teamsen“ geredet wird.

Kompetenzentwicklung verlangt die Optimierung der Gruppenarbeitsergebnisse und darüber hinaus der Ansätze zur Organisationsentwicklung. Dies sollte dem Trend folgen, den der Pfeil in der **Abb. 22** auf die Figur b in der Graphik zeigt.

Die **Figur 22 b)** kennzeichnet eine **Vereinigungsmengensynergie**. Sie kennzeichnet eine Bündelung der Kräfte der einzelnen Felder und eine Zusammenfassung der ihrer Dynamik zu einer Gesamtleistung und einem ganzheitlichen Erleben..

Bei erfahrenen und engagierten Gruppen bringt das Ergebnis auch größere Synergieeffekte. Sie werden durch Schneeballeffekte des Teams vergrößert und die Partner sind bestrebt die Ergebnisse, so wie es die Situation und die Aufgabe erfordert „just-in-time“ umzusetzen. Hiermit befaßt sich das folgende Kapitel intensiver.

Es überrascht nicht, daß **Überlegungen zur >>neueren Logistik<<** auch in der öffentlichen Weiterbildungsdiskussion über lebenslanges und permanentes Lernen aufgegriffen werden. Es geht dabei um den Einsatz zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Qualität und Quantität und dem richtigen instrumentalorganisatorischen Zugriff. Es ist allerdings erstaunlich, daß man sich beim Einsatz der „Humanressourcen“ dieser Möglichkeiten heute noch zu wenig bewußt ist und ihre **Bedeutung im Spannungsfeld von Virtualität und Realität** bisher kaum richtig einschätzt, geschweige denn systematisch nutzt. Ein wesentlicher Grund mag sein, daß man diesen Prozeß nicht verordnen kann, sondern ihn trainieren und einüben muß. Damit berühren wir den kritischen Punkt im **schleppenden Übergang von der verordneten Organisation zur lernenden Organisation** (vgl. Heidack 1998c).

Somit werden wichtige Ansätze, die permanentes Lernen im beruflichen Alltag motivieren und fördern können, nicht gesehen. Dabei geht es nicht nur um eine hohe Motivation zum weiteren Lernen, sondern vor allem auch um die Lernkompetenz als Fähigkeit zur Selbststeuerung von verantwortungsvollem und reflektiertem Handeln beim Umsetzen, insbesondere dann wenn es um Änderungen und Neuerungen, bzw. Innovationen, geht. Die Frage der Mitbestimmung, wenn es um Planungen und Entscheidungen für die eigene Zukunft geht, ist für jeden „Mit“-arbeiter hoch sensitiv, für die Führungskräfte voller Konfliktgefahren. Kooperative Selbstqualifikation ist die geeignete Art und Weise, um partizipativ und effektiv die Planungs- und Entscheidungsprozesse von der Konsensbildung her so zu gestalten, daß die betroffenen Mitarbeiter Vertrauen finden und Akzeptanz bilden, um leistungsstark mitdenkend, mitplanend, mitbestimmend und mitverantwortend zu handeln.

Die **Abb. 1** macht den methodischen Rahmen und die Beweggründe der kooperativen Selbstqualifikation für Führungskräfte und beteiligte Mitarbeiter deutlich, die eine hohe Arbeits- und Lebensqualität ermöglichen können.

Reflektieren wir diese Zusammenhänge mit Blick auf das Spannungsfeld Ost/West, so ist für die Kompetenzentwicklung die Konsensbildung von Anfang an wichtig.

## **4.4 Kompetenzentwicklung in Beruf und Betrieb**

### **4.4.1 Wandel und Erweiterung der Kompetenzen**

Zunächst sollten wir uns fragen, welche Anforderungen an die Kompetenzentwicklung und ihre Schlüsselqualifikationen, bzw. ihre Kompetenzaspekte haben wir in einem neuen Aufgaben- und Führungsverständnis zu beachten und zu fördern. Hilfreich

scheint ein Blick auf die Entwicklung in den letzten drei Jahrzehnten, um die Tragweite der Veränderungen zu überblicken und sie in ein Modell zu kleiden.

#### 4.4.1.1 Anforderungen aufgrund von verändertem Aufgaben- und Führungsverständnis

Für eine qualifizierte Fachkraft in West und Ost waren noch in den 70er Jahren Tätigkeiten und Aufgaben im "modernen Betrieb" eher abgrenzbar und überschaubar. Der Wandel hielt sich in Grenzen.

**Wandel der Berufstätigkeit seit Mitte der 70iger Jahre** zeigte sich vor allem im Westen.

Es verlor an Gültigkeit, was bislang galt:

So ließ die Durchführung der Arbeit weniger Spielraum und verlangte vor allem fundiertes Fachwissen.

Die Notwendigkeit zur Kommunikation innerhalb der Organisation war eher die Ausnahme.

**Fachkraft zu sein bedeutete, Fachkraft auf Dauer zu bleiben.**

Wer eine Arbeit hatte, konnte **als Fachkraft** mit einer relativ dauerhaften Beschäftigung rechnen.

All das waren – und sind auch heute noch im Westen und vor allem im Osten die verbreiteten Vorstellungen, obwohl sich die Bedarfssituation grundlegend geändert hat. Sie wirken sich im politischen Klima, aber vor allem in den persönlichen Anspruchsvorstellungen aus. Unruhe, Frustration und Verbitterung haben hierin ihre Ursachen, was sich auch im Ergebnis der Bundestagswahlen '98 niederschlug.

Betrachten wir die Anforderungen der jüngsten Entwicklung, so veränderte insbesondere das Vordringen der Informations- und Computertechnologie diese Situation radikal und wird dies auch weiterhin verändern, selbst wenn wir die Prognose von Bullinger in Abb. 7 nicht ganz so schnell erwarten. Sie schuf auf jeden Fall für West und Ost ein wachsendes Bewußtsein auf folgender Basis:

Bei einer Berufstätigkeit im ständigen Wandel kann der Mitarbeiter **nur noch in beschränktem Umfang und auf bereits erlerntes Wissen und auf bekannte Problemlösungsmuster zurückgreifen**. Er steht zunehmend vor neuen, ihm unbekannten Aufgaben, für die noch keine Lösungskonzepte bereitstehen. Dies hat **Konsequenzen für die bislang in der vor Ort vernachlässigten Selbstqualifikation**.

Um dieser Situation gewachsen zu sein, muß der sich im Arbeitsprozeß qualifizierende Mitarbeiter von heute und morgen die Fähigkeit besitzen,

- seine Probleme selbständig im Austausch mit anderen zu strukturieren,
- seine Fehler im Versuch-Irrtum-Lernen möglichst sofort alleine oder mit anderen zu korrigieren
- die Fragen dazu:
  - problemgerecht zu stellen,
  - neue Lösungswege zu finden und

- dabei systematisch – auch wieder allein oder mit anderen methodisch angemessen vorzugehen.

#### 4.4.1.2 Kompetenzaspekte

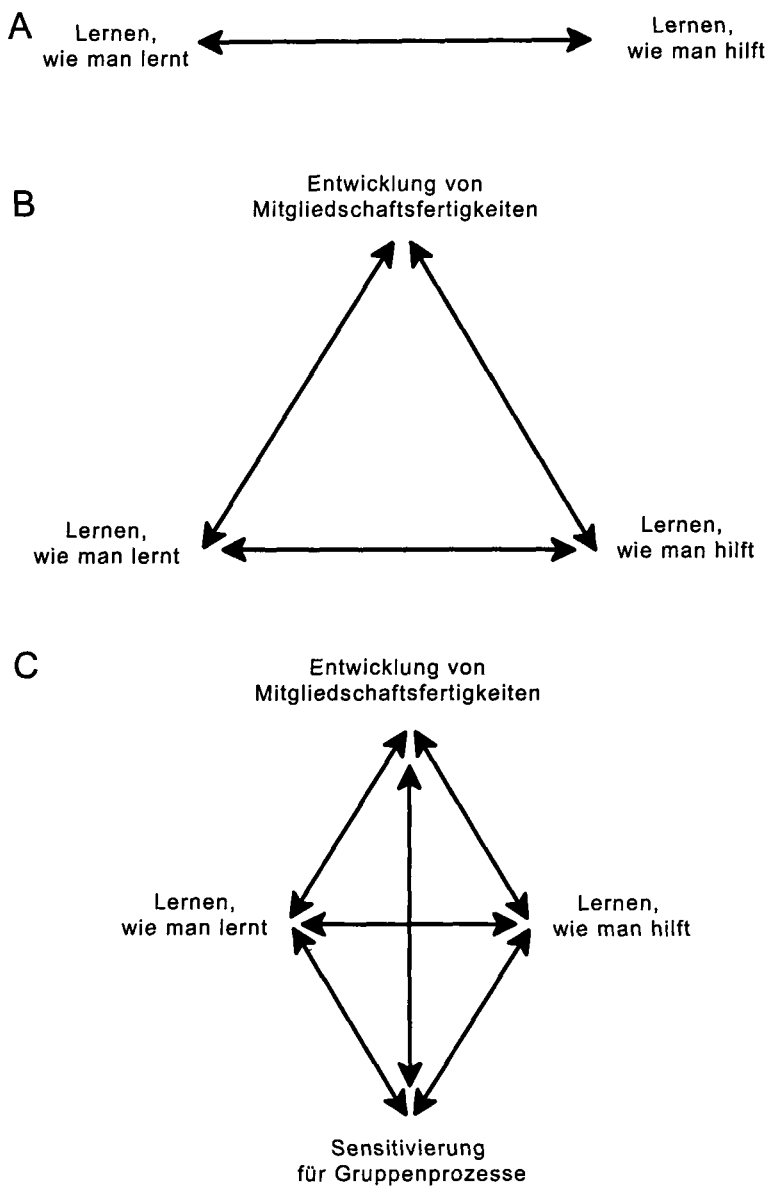
Es wird also neben der **Fachkompetenz** und **Methodenkompetenz** als dritter Qualifikationsaspekt die **Sozialkompetenz** verlangt.

D.h. zum Beispiel: die Fähigkeit, den eigenen Platz in einer Arbeitsgruppe für sich und die anderen sachlich und emotional befriedigend und sinnvoll auszufüllen. Und da **Konflikte die Zusammenarbeit beeinträchtigen**, wird es des weiteren darauf ankommen, daß jedes Gruppenmitglied sein eigenes Verhalten so steuern kann,

- ❖ daß eine offene, vertrauensvolle Kommunikation möglich ist.
- ❖ Im Konfliktfall ist dazu die Bereitschaft zum Kompromiß gefragt.

**Sozialkompetenz** heißt vor allem, daß man dabei unter anderem die Fähigkeit erwerben muß,

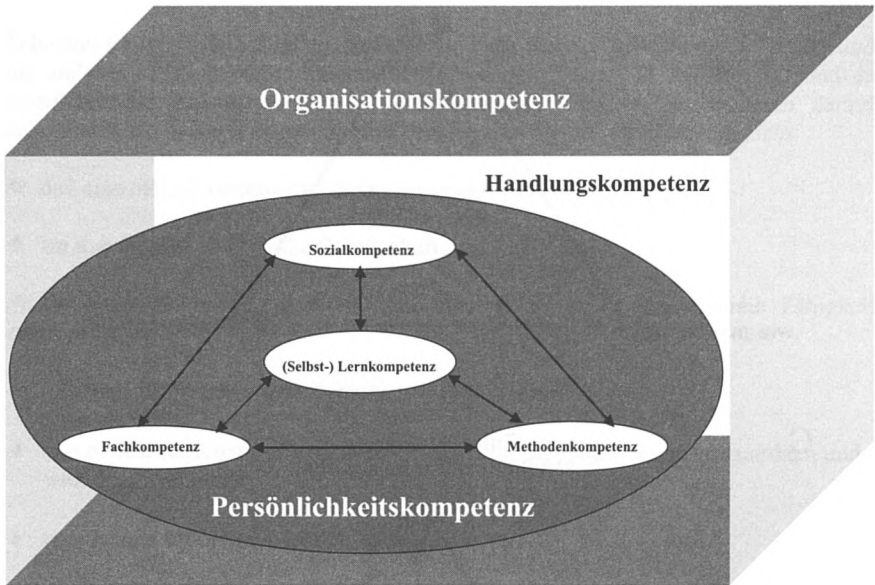
- ◆ Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen,
- ◆ Status- und Rollenverteilung in der Gruppe und der Organisation einzuordnen und wiederzuerkennen,
- ◆ von anderen zu lernen und sich helfen zu lassen,
- ◆ spontan Beiträge für die Gruppe zu leisten,
- ◆ insgesamt gesehen: in einer Gemeinschaft zu lernen, zu arbeiten und zu lehren. d. h. sein Wissen und seine Erfahrungen weiterzugeben, auch die Werthaltungen und Erfahrungen anderer zu respektieren Mitgliedschaftsfähigkeiten zum gemeinschaftlichen Lernen und Helfen und das Verhalten: in Gruppen zu lernen und zu helfen an andere weiter zu vermitteln. **Abb. 23** versucht die Strukturen hierfür nachzuvollziehen.



**Abb. 23:** Erwerb von gemeinschaftlichen Gruppenfähigkeiten (nach Bradford)

## 4.4.2. Kern der Kooperativen Selbstqualifikation und der Kompetenzentwicklung

### 4.4.2.1 Modelle und Dimensionen der Kompetenzentwicklung



**Abb. 24:** Kompetenzen als Dimensionen des Qualifikationsbegriffs (Heidack 1998)

Kompetenzentwicklung insgesamt vollzieht sich wie die **Abb. 24** verdeutlicht auf dem Hintergrund erforderlicher Handlungskompetenz und förderlicher Organisationskompetenz, um allen Begriffen, die sich heute um die Kompetenz drehen, einen Platz in der Modellvorstellung zu geben.

Die Komplexität der Persönlichkeitskompetenz in ihrem Bezug zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Prinzip Leistung wird in **Abb. 25** verdeutlicht.

## Was bedeutet Persönlichkeitskompetenz im einzelnen?

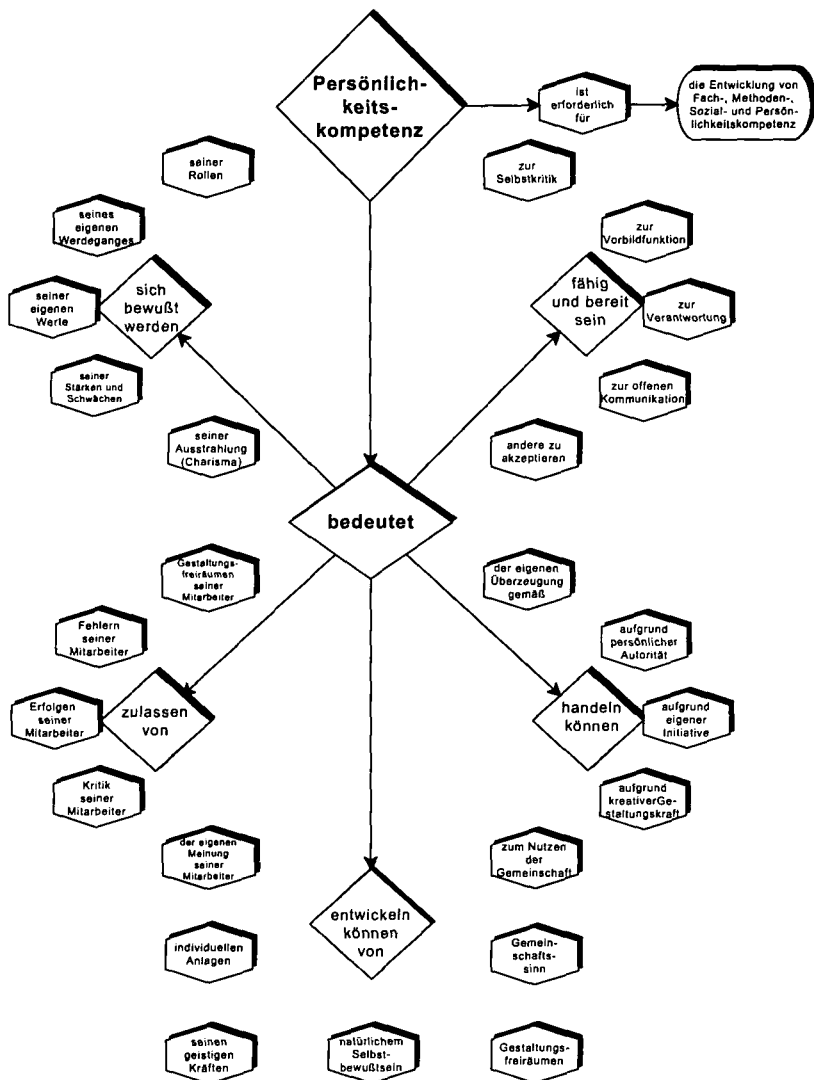


Abb. 25: Dimensionen der Persönlichkeitskompetenz (entnommen: Heidack/Schwalbe/Zander 1997, S. 157)



#### 4.4.2.2 Selbst-Lern-Kompetenz ist die Kernkompetenz für Leistung und Erfolg

Konkret ausgedrückt, fördert und verlangt kooperative Selbstqualifikation die Kompetenzentwicklung im Sinne der **Selbst Lern-Kompetenz**. Sie ist für die **Leistungswirksamkeit die KERNKOMPETENZ**.

Ihre **inhaltlichen Kriterien** lassen sich in folgenden Punkten charakterisieren:

- lernen zu lernen (arbeitsmethodische Kompetenz)
- lernen zu lehren (pädagogische Kompetenz)
- helfen zu lernen (prosoziale Kompetenz) (vgl. Abb. 23)
- lernen zu helfen (soziale Kompetenz)
- lernen sich helfen zu lassen (persönliche Kompetenz)
- loslassen lernen (Coaching-Kompetenz)
- permanent zu lernen neue Rollen zu übernehmen (Weiterbildungskompetenz und Flexibilität).
- Lernen im Umgang mit Unsicherheit und Konflikten sowie von Entscheidungen in komplexen Situationen (Persönlichkeits- und Führungskompetenz)
- Motivation zum lebenslangen Lernen im beruflichen Alltag, wie auch im Familien-Freizeit- und öffentlichen Bereich des Lebens (Umfeld-Kompetenz).

### 4.5 Förderung der Leistungspotentiale durch Schlüsselqualifikationen bereits in der Ausbildung

#### 4.5.1 Ausbildung durch kompetente Ausbilder

Ein Blick auf die Persönlichkeitsentwicklung macht deutlich:

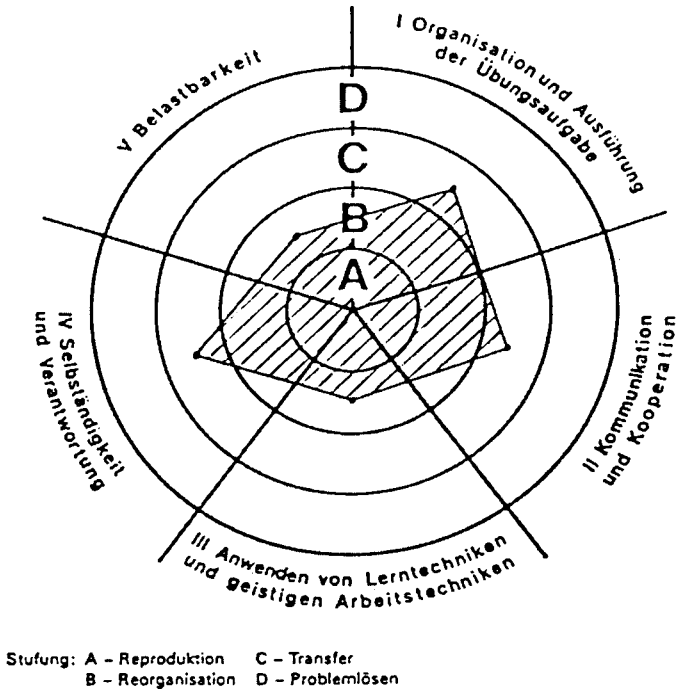
Bereits in der Ausbildung wird entsprechend dieser Anforderungen die kommunikative Kompetenz geprägt. Dies gilt allerdings auch und insbesondere für die Erfahrung der Ausbilder: **Ausbilder können nicht etwas kompetent leisten, was sie nicht selbst erfahren haben.**

Diese **Maxime** hat das **PETRA Konzept** (PETRA = Projekt und Transfer orientierte Ausbildung) zuerst in einem groß angelegten Modellversuch mit allen Konsequenzen für das Training des Ausbildungspersonals bei Siemens erprobt.

Der Auszubildende braucht die Erfahrungen der anderen als Hilfe zur Selbsthilfe. Was aber noch wichtiger ist, er muß dazu geführt werden, seine eigenen Erfahrungen im Gespräch und Handeln mit anderen auch gleich umsetzen zu können.

#### 4.5.2 Beispiel für Schlüsselqualifikationen Darstellung und Verwendung im PETRA-Projekt

Kooperative Selbstqualifikation verlangt die **Kompetenz im Umgang mit Schlüsselqualifikationen**, ermöglicht aber auch, sie im Umgang mit komplexen Tätigkeiten zu erwerben bzw. zu verstärken. Verstärken ist hier nicht im Sinne des Sprachgebrauchs des Behaviorismus gemeint, der bei der Entwicklung der Persönlichkeit des Menschen allein vom Primat der Bedürfnisse ausgeht, sondern für das berufliche Lernen ist auszugehen vom Primat der Tätigkeit, in dem der Mensch seine Persönlichkeit formt und gleichzeitig zum Wohle der Gesamtheit des Unternehmens und der Gesellschaft einen Beitrag leistet. **Das Verhalten modifiziert sich durch das „tätig sein“ selbst, es muß nicht modifiziert werden.**



**Abb. 26: Beispiel für ein Profil der Schlüsselqualifikationen nach PETRA**  
(entnommen aus Heidack/Schulz 1993, 114. Quelle: Borrety/ Fink/Holzapfel/Klein 1988)

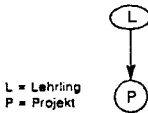
Auszubildende sollten z. B. nach der Grundausbildung ihre erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten durch Tätigkeiten in Partnerschaft mit anderen oder im Gruppenverband umsetzen und durch Erfahrungen fachlich und sozial vertiefen. Die soziale Vertiefung insbesondere durch Intensivierung und Differenzierung der Lehr-/Lernprozesse in Einzel- und Gruppenarbeit wird im PETRA-Konzept praktiziert

insbesondere in der Ausbildung der Ausbilder (vgl. Heidack/Schulz 1993;102ff.) erprobt.

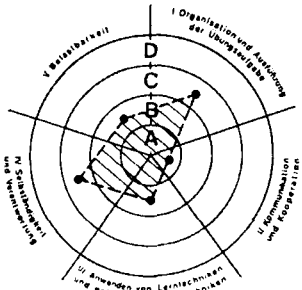
Die Abb. 26 kennzeichnet das Profil der Schlüsselqualifikationen. Das Profil dient in der Abb. 27 dazu, die drei Stufen der kooperativen Selbstqualifikation im Ausbildungskonzept nach PETRA zu verdeutlichen:

- ◆ Selbstgesteuerte Einzelarbeit.
- ◆ Gruppengesteuerte Einzelarbeit,
- ◆ Gruppenarbeit.

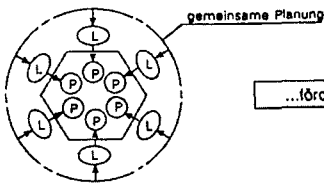
1. Selbstgesteuerte Einzelarbeit (SEA)



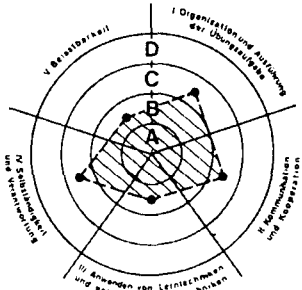
...fördert...



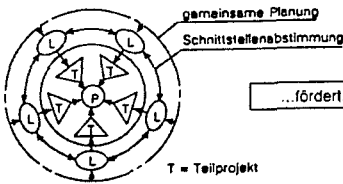
2. Gruppengesteuerte Einzelarbeit (GEA)



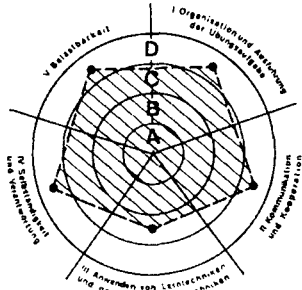
...fördert...



3. Gruppenarbeit (GRA)



...fördert...



**Abb. 27:** Organisationsformen in der Ausbildung des PETRA-Projektes und ihr Einfluß auf die Förderung der Schlüsselqualifikationen (entnommen aus Heidack/Schulz 1993, 114. Quelle: Borrety/ Fink/Holzapfel/Klein 1988)

## 4.6 Und nochmals: Die Rolle der FÜHRUNGSKRÄFTE

Den Führungskräften kommt – man kann es nicht genug betonen – auch heute bei der Qualitäts- und Qualifikationssicherung im Betrieb nach wie vor die **Schlüsselrolle** zu. Sie nehmen nicht nur an den meisten traditionell gestalteten Weiterbildungsveranstaltungen teil, sondern haben auch die Schlüsselrolle bei der Beratung und Förderung der Mitarbeiter in einer Situation inne, die von stärkerem Selbstverständnis und durch mehr Selbststeuerung qualifizierter Mitarbeiter geprägt ist. Daher wird die Selbstqualifizierung durch Systematisierung des einst rein funktionalen Lernens im sozialen Gruppenverband durch die kooperative Selbstqualifikation,

Führungskräfte werden nur in dem Maße selbst erfolgreich sein, wie ihr Leistungs- und Führungsverhalten dazu beiträgt, daß ihre Mitarbeiter und die Mannschaft insgesamt erfolgreich ist.

Die Integration in das sozio-technische Arbeitssystem wird im täglichen Arbeitsprozeß zum "Mit-einander", "Von-einander" und "Für-einander", was sich auf die primäre Arbeitsaufgabe bezieht, zu der wesentlich im Sinne der wohlverstandenen Lean-Management-Denkweise das Lernen im Arbeitsprozeß gehört.

Um die Vorstellung von *Effizienz* in einem veränderten Aufgabenverständnis und Effektivität im Führungsverständnis zu erreichen, ist folglich die **Forderung nach kooperativer Führung mit der Förderung Kooperativer Selbstqualifikation** zu verbinden.

Um für diese komplexen Lernsituationen das Leistungsverhalten in seiner Wirksamkeit mit Feedback zu belegen, läßt sich in Anlehnung an das Prozeßmodell der Leistungsergebnisse in **Abb. 28A** nach Agyris ein Reflexionsmodell in mehreren Feedbackstufen und Lerntypen für das organisationale Lernen differenziert zeigen. Die **Abb. 28A** kennzeichnet das **Anpassungslernen**, daß die Fehlersuche und Fehlerkorrektur aufgrund interner Fehlermeldungen beinhaltet. Werden unternehmensinterne Korrekturen nicht vollzogen, erfolgt eine Überprüfung und Korrektur der eigenen Aktivitäten.

**Abb. 28B** stellt die **Vorgänge des Veränderungslernens** als double-loop learning dar. Sie umfaßt nicht nur das ständige Hinterfragen von Organisationszielen und -normen, sondern modifiziert diese im Einklang mit der sich wandelnden Umwelt und umfaßt dabei das Anpassungslernen (single loop learning).

**Prozeßlernen** wird durch **Abb. 28C** dargestellt. Es kennzeichnet bereits ein höheres Niveau des Lernens, indem es nicht nur aufzeigt, daß "etwas" gelernt wird. Das Lernen, selbst-lernen zu lernen und andere Formen der Selbstlern-Kompetenz werden zum zentralen Gegenstand der Lernprozesse.

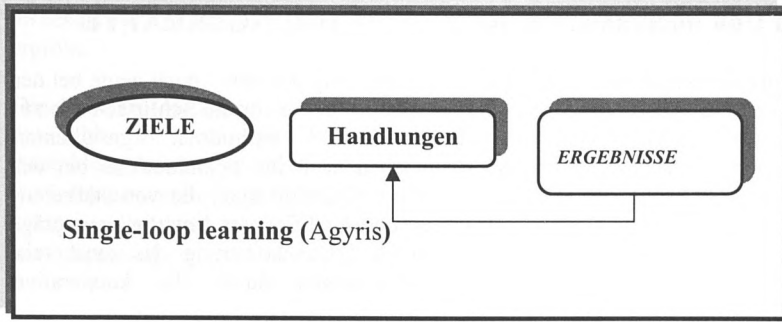


Abb. 28A: Anpassungslernen

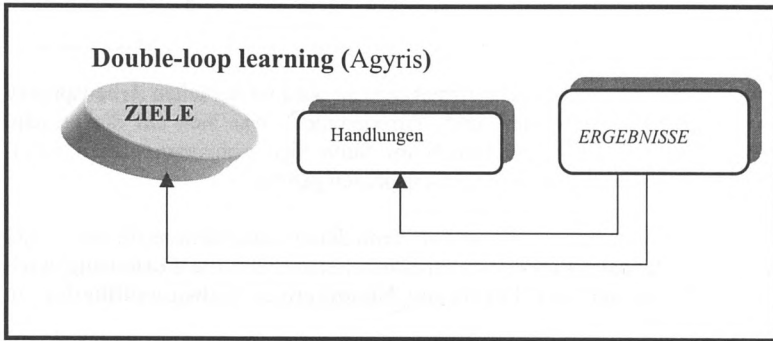


Abb. 28 B: Veränderungslernen

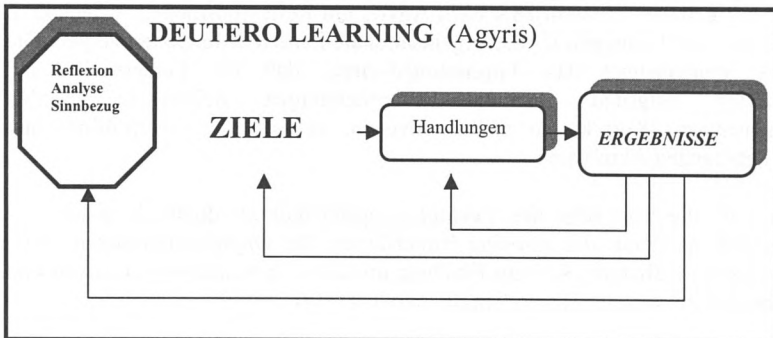


Abb. 28C: Prozeßlernen.

Entwicklungsträger für diese Weiterbildung der Zukunft sind insbesondere die Unternehmen der Hochtechnologie.

Im folgenden Kapitel möchten wir die aufgezeigten Entwicklungen und Erfahrungen, ihre unterschiedlichen Phänomene und Aspekte in einen feldtheoretischen heuristischen Modell zusammenfassen und „verdichten“.

## 4.7 Zusammenfassung der Kernaussagen der Kooperativen Selbstqualifikation

*Folgende Kernaussagen (Thesen) kennzeichnen die besondere Leistungswirksamkeit der Kooperativen Selbstqualifikation:*

*Die besondere Leistungswirksamkeit wird erreicht durch*

- 1. das partnerschaftliche Verhalten von Personen mit unterschiedlichen Fachkenntnissen und Erfahrungen, die im Gruppenverband (in Projekten, Ideenbörsen Qualitätsgruppen, Lernstatt, Planungsitzungen, etc.) an Problemlösungen und/oder neuen Aufgabenstellungen gemeinsam miteinander, voneinander und füreinander lernen/lehren (**Einheit von Lernen/Lehren**) und*
- 2. sich gegenseitig helfen, die bestehenden und entstehenden **Konflikte zu handhaben** sowie*
- 3. als Fach und Führungskräfte **Selbststeuerung zulassen**, keine Dominanz aufkommen lassen und die Prozesse schon im Vorfeld fördern.*

Betrachtet man diesen Prozeß der kooperativen Selbstqualifikation als Ganzes, so liefert er die Kompetenzentwicklung zur Bewältigung unserer Zukunftsaufgaben, die die dabei entstehenden Effekte und Effektivität braucht:

1. den Synergie-Effekt von Teamarbeit/Teamteaching.
2. den Schneeball- oder Multiplikator-Effekt
3. den Transfer- "just-in-time"
4. den Transformations-Effekt "just-in-time"

Sie weisen die kooperative Selbstqualifikation nicht nur als effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb aus, sondern als die adäquate Form der Weiterbildung von Erwachsenen, die ein permanentes Lernen ermöglicht. Die Kompetenzentwicklung hierzu sollte möglichst früh in allen Lebens- und Lernbereichen beginnen und gefördert werden.

## **5. Hochleistung - Glanz und Asche**

### **FIT durch Veränderung in der lernenden Organisation**

#### **5.1 Bei Hochleistung geht es "ums Ganze"**

Alle wesentlichen Aspekte der Leistung sind bereits angesprochen und erörtert. Bei Hochleistung geht es in vielerlei Hinsicht "ums Ganze". Wirtschaftliche Wertschöpfungen vollziehen sich im High-Tech- und Hochleistungsbereich nicht mehr in fragmentierten Strukturen und entsprechenden Denkweisen, sondern in ganzheitlichen Prozessen.

In Wirtschaft und Gesellschaft, wie auch in der Politik werden Hochleistungen immer von einer dahinterstehenden Mannschaft getragen. Besonders ist dies im Sport erkennbar. Welche Bedeutung und Prestige dieser Hochleistungssektor zu früheren Zeiten im Ostblock hatte, sei hier besonders mit Blick auf das Ganze unserer Integration von Ost - West Spitzen erwähnt. Gerade im Sport kommt es auf die Hochleistung einer Mannschaft und ihrer Vernetzungen mit dem Umfeld an. Dies gilt nicht nur augenfällig beim Mannschaftssport. Die Glanzleistungen der Einzelkämpfer sind ohne Hochleistung ihrer Mannschaft im Hintergrund kaum noch möglich.

Die Entwicklung zu diesen Hochleistungsanforderungen bedarf einer nachhaltigen Förderung der Mannschaft, ihrer selbständigen Kraft, aus sich heraus im Sinne der Selbstqualifikation im Gruppenverband, und durch Coaching im Sinne der Anleitung und Führung. Im einem solchen Umfeld verlangt die Entwicklung und die ständige Veränderung FIT-sein und Veränderung ist insgesamt auch das schöpferische Element des FIT (vgl. Heidack 1998a).

In unserer westlich individualistisch geprägten Wirtschaft und Gesellschaft hat der Wandel zur umfassenden Hochleistung und Globalisierung im Wirtschaftsleben die zwischenmenschlichen und sozialen Komponenten des Zusammenlebens und Zusammenwirkens in den Organisationen beeinflusst. "Lean"denken und Reengineering haben die Projektarbeit und die Teamleistung in Verbundnetzen als die Vision von Spitzenleistungen gefördert. Der Weg zur lernenden Organisation zur Verwirklichung dieser Vision ist in vielen Unternehmen und Institutionen, mit meist positiven Beispielen beschritten.

Wie beim Aufstieg des Phönix, liegen häufig auch Glanz und Asche eng beieinander. Die Freistellungen aus dem Arbeitsleben konterkarieren die Glanzleistungen und sind nicht nur Randerscheinungen, sondern zentrale Probleme. Bei Bundestagswahlen und in den Ländern sind die Probleme an erster Stelle für die Wahlentscheidung ausschlaggebend gewesen. Schon in naher Zukunft muß sich zeigen, ob es den "Phönix aus der Asche" mit den neuen Regierungsprogrammen gibt. Fördern ist immer auch mit Fordern verbunden. Wenn man "den schlanken Staat satt hat" - wie es im Vorfeld der Regierungsbildung vereinzelt laut wurde, ist Hochleistung, ein glänzenden

Aufstieg nur von kurzer Dauer (Zum Phönix-Motiv der antiken Sage, Heidack/Schwalbe/Zander 1997, insbesondere S. 121ff.).

Hochleistung verlangt eine ständige Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation und der ihr zugeordneten Menschen. Hoch- und Tiefphasen scheinen ein natürliches Ereignis zu sein. In der wirtschaftlichen Konjunktur haben wir uns fast daran gewöhnt. Der Lebenszyklus der Produkte - und daß er immer kürzer wird - ist bekannt. Ähnliche Vorgänge sind auch im Auf und Ab der Organisationen zu beobachten. Wieweit kann eine lernende Organisation im Sinne ihres FIT durch Veränderung dagegenwirken?

**Die Dynamik wird in ihrem Kräftespiel mit dem Feuer verglichen:** zündender kreativer Gedanke, Lernen als Zünden einer Fackel. Die Kraftanstrengung für die Spitzenleistung ist sehr hoch. **Normale Energie** reicht für eine Dauerleistung nicht aus. **Synergie** wurde als die virtuelle und vitale "Superenergie" gekennzeichnet, mit der weitere Potentiale frei gesetzt werden können. Es muß deshalb nach synergetischen Wegen gesucht und die **Leistungs- und Lernverdichtung** angestrebt werden, ohne daß auf "normalem" Wege die Kräfte verschlissen werden und es bei den Menschen zu einem unverantwortlichen und vorzeitigen **Outburning** kommt. **Das Coachingprinzip "Fordern und Fördern"** muß mit Weitblick und langfristigem Denken gehandhabt werden und mit sensitiven Umgang erfüllt sein. Denn auch die Hochleistung folgt einem Lebenszyklus (vgl. Abb.23,) dessen Vitalität man pflegen kann, die in einer entsprechenden Hochleistungskultur am besten gedeiht.

## 5.2 Der Weg zur Lernenden Organisation und die Rolle der Team- und Projektarbeit

Aktuell ist die Hochleistung eng verbunden mit Potentialen bei der Anpassung an den tiefgreifenden Veränderungen, die häufig genug beschrieben wurden. Der langfristige Weg, den Wandel zu bewältigen, wird in der Gestaltung und Entfaltung der Lernenden Organisation gesehen. Wir skizzieren hier zunächst den Weg und geben ein Beispiel aus der Praxis für die Entwicklung der Veränderung einer Organisation.

### 5.2.1 Die drei Entwicklungsphasen

Die Entwicklung seit den 70er Jahren ist eine gewaltige Herausforderung an den ganzen Menschen und den Betrieb als Ganzes. Bei der Betrachtung der Gesamtentwicklung zeichnen sich im einzelnen die **Entwicklungslinien der Persönlichkeitsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung** ab, die in engem Zusammenhang mit dem Gelingen des Lernens im Team und der lernenden Organisation stehen. **Qualität und Qualifikation sind in der internationalen Standortdebatte zu den Leitbegriffen der Innovation** geworden. Wenn man im Qualitätsmanagement von "Total-Quality" spricht, muß man im Bildungsmanagement den Begriff "Total-Qualifikation" verwenden. Warum sollte man nicht die beiden sich beeinflussenden Faktoren mit Blick auf die



Hochleistungsorganisation in einem Total Quality/Qualification Management integrieren?

**Drei Entwicklungsphasen** haben im Wandel der letzten dreißig Jahre das "in der lernenden Organisation und das Lernen im Team" mit Blick auf die Hochleistung im Betrieb in den Mittelpunkt des Interesses gerückt:

1. Das **veränderte Aufgaben- und Führungsverständnis** hatte durch die Herausforderung zur kreativen und innovativen Anpassung an neue oder veränderte Anforderungen am Arbeitsplatz der Personalentwicklung neue Impulse aufgrund der sozio-technischen Entwicklung und veränderter Tätigkeiten in weiten Bereichen des beruflichen Alltags seit Anfang der 70iger Jahre gegeben. Diese Entwicklung wurde bereits im Kapitel 4.4 ausführlich erörtert und zwar im Rahmen des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen und dem beschleunigten Trend, "on-the-job" möglichst im Erfahrungsaustausch mit anderen "permanent zu lernen".

2. Die spektakulären Erfolge der Qualitätsoffensive der Japaner hatten Ende der 70er und Anfang der 80er auf dem Hintergrund des "Phänomens" der Qualitätszirkelbewegung in Japan die Gruppenarbeit und Bildung von **Qualitätsgruppen in den Brennpunkt der Organisationsentwicklung** gerückt. Zuvor hatte die Teamarbeit nicht die breite Beachtung gefunden, die sie aufgrund des Trends, Qualitätszirkel und Hochleistungsprojekte einzusetzen, erhielt. Die Individualleistung hatte eine ihr weit überragende Wertigkeit aufgrund der Tatsache, daß das Individuum die eigentliche Quelle der Kreativität und Träger der geistigen Fähigkeiten ist, bis dahin voll behauptet.

3. Tiefgreifende Veränderungen seit Ende der 80iger Jahre, die ausführlich dargestellt worden sind, verlangten über den Anforderungen der fortschreitenden Informationstechnologie hinaus ein schnelles, zeitnahes Umsetzen von Veränderungsprozessen zur langfristigen Sicherung der wirtschaftlichen Leistungskraft der Unternehmen bis hin zum internationalen **Konzept der Globalisierung**.

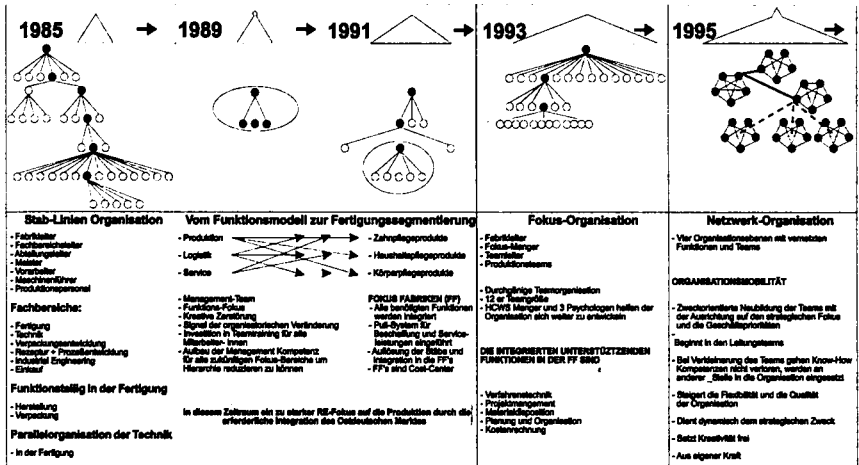
Entscheidend ist hierbei die **Selbsterneuerungsfähigkeit** der Organisation. Sie **bestimmt langfristig das Überleben** und ist letztlich die Herausforderung, ihre Zukunft zu gestalten. Selbsterneuerungsfähigkeit wird letztlich von der Leistung der Mitarbeiter geprägt, die diese Prozesse tragen und heute in der lernenden Organisation den Wandel gestalten und den Betrieb erfolgreich machen. um eine menschliche und dynamische Organisationsentwicklung und die dafür notwendige Unternehmenskultur zu gestalten, haben sich Projekte, Teamorganisation und Kooperative Selbstqualifikation als wirkungsvolle Strategie erwiesen.

Die Entwicklung zeigt, daß die herkömmlichen Methoden der Problemlösung und Weiterbildung den immer rascher erfolgenden Veränderungen immer weniger genügen und daß Entwicklungsstillstand um so intensiver nachgeholt werden muß.

## 5.2.2 Lean Management: Entwicklung zur Teamorganisation

**Ein praktisches Beispiel:** Die Abb. 29 macht einen solchen Trend der Entstehung der Teamorganisation seit 1989 am Beispiel einem chemischen Pflegemittelwerk deutlich. Die Fokussierung auf das Lean-Management eindeutiger Kundenorientierung, wurde durch die Integration des Ostdeutschen Marktes, wo die Tonnage und die Anzahl weniger qualifizierter, neuer Mitarbeiter, also die Quantität im Vordergrund stand. zunächst 1990 und 1991 gebremst, wie die Darstellung in Abb. 29 aussagt.

### Lean Management: Die Entstehung der Teamorganisation



**Abb. 29:** Lean Management: Entwicklung zur Teamorganisation in einem chemischen Pflegemittelwerk (Quelle F. W. Schmidt, Business Reengineering und Unternehmenskultur, Vortrag 1996)

Der Trend vom Funktionsmodell zur Fertigungssegmentierung bringt eine Integration der Funktionen auf die Produkte und eine erste Akzentuierung der Serviceleistung. In den Jahren danach schreitet die Gestaltung der Teamorganisation fort, von der "verschlankten" Fokusorganisation mit unterschiedlichen Teamkonstellationen zur vernetzten Teamorganisation, die eine hohe Organisationsmobilität aufweist und die Kunden strategisch zur Gestaltung von Geschäftsprioritäten einbindet. Die Projektteams überwinden Hierarchien und Abteilungsschnittstellen. In allen Organisationseinheiten ist die Teamorganisation durchgeführt. Die Teamentwicklung bietet die Möglichkeit zu einem sich selbst managenden Team.

Die **Team-Entwicklung** verlief über

- die Teambildung,
- dem Team mit einer zentralen Führung,
- Teilung der funktionalen Führung im Team,
- Steuerung des Teams als eine Einheit,
- Selbststeuerung der Leistung und Energie des Teams als selbständige Einheit mit einem Coach.

Der **Kulturwandel** vollzog sich über die Entwicklung von

- ◆ Fähigkeiten der Selbstbeobachtung,
- ◆ Fähigkeiten das große Ganze zu sehen,
- ◆ Fähigkeiten ein Systemdenken zu entwickeln,
- ◆ die Fähigkeit der persönlichen Entwicklung mit der Leistungsverbesserung zu verbinden
- ◆ sowie nach den Kriterien der Selbstlernkompetenz: Lernen wie man lernt. (vgl. 4.4.1.2 )

Das Ergebnis war ein starker Konsens für ein Hochleistungssystem in einer Lernenden Organisation.

### 5.2.3 Erfolgreiche Projektarbeit

Für die Gestaltung der Arbeit im Projektteam gelten andere Regeln als für die Projektarbeit bisher. Die Projektarbeit kann von den Mitgliedern im Projektteam nicht nebenbei, sondern muß voll engagiert betrieben werden. Projektarbeit ist in der Lernenden Organisation zur Hauptaufgabe geworden. Schon der gewaltige Veränderungsdruck in den Unternehmen verlangt, daß die Projektarbeit nicht nur nebenbei gemacht werden kann. Dennoch, wenn man zur Projektteamarbeit gewissermaßen wie zu einem rettenden Strohalm greift, kann man Coaching und Projektarbeit im Team nicht plötzlich "inaugurieren". Ohne entsprechende Anstrengungen werden keine guten Ergebnisse, vor allem auch nicht schnell, erreicht. Spitzenleistungs- und Hochleistungsteams sind auch heute noch rar. Projekte und Projektarbeit sind nicht neu. Neuartig ist nur der Absolutheitsanspruch sowohl von der Anforderung und Einforderung der Mitarbeiter und Coaches wie auch von der Zeit her. Ohne den Willen zur kooperativen Selbstqualifikation im Rahmen der Förderung durch Coaches und im Rahmen der Zusammenarbeit werden eingesetzte Teams zu **Pseudoteams degenerieren und weniger erreichen, als dies Arbeitsgruppen im normalen Arbeitsumfeld einer Hierarchie** bisher tun. Im Arbeitsumfeld standardisierter Arbeitsprozesse werden keine Projektteams in einem Teamgeist der Selbstqualifikation füreinander arbeiten. Es wird ein knallharter Gruppenzwang vorherrschen. Hoher Zeitdruck für möglichst kurze Durchlaufzeiten hat mit dem, was ein Human Resources Management im Sinne von humanistisch geförderten und geführten Teams meint, vom Verständnis her wenig zu tun.

Die **Projektleitung** ist wesentlich stärker an die Arbeit eines Projektteams gebunden, als dies in der **Linienorganisation** oder im **Arbeitsgruppenzusammenhang** einer

hierarchischen Organisation bisher der Fall war. Ihre Arbeit im Projektteam ist im wesentlichen die Gestaltung der Veränderung zur Lernenden Organisation.

## 5.3 Anforderungen an Hochleistungsorganisation

### 5.3.1 Ständige Selbsterneuerungsfähigkeit

**Hochleistung erfordert** von Wirtschaft und Verwaltung, den **Anforderungen an Flexibilität, Reaktionsschnelligkeit und Treffsicherheit des Arbeitsergebnisses**, die ständig höher werden, nicht nur auf den Punkt entsprochen wird, sondern **Neues schnell verarbeitet und innovativ vom eigenen System bewältigt** wird. Dies führt immer häufiger dazu, dass Aufgaben in Form von Projekten durchgezogen werden und heute in einem Industriebetrieb **immer mehrere Projekte** laufen, die ihre volle Kraft erst entfalten, wenn sie **vernetzt** werden. Damit wird auch eine Selbsterneuerungsfähigkeit von Unternehmen geschaffen., die langfristig die Herausforderung ihre Zukunft zu gestalten, bestimmt. Darum ist Lernen und wird seine Vernetzung im reifen Team immer wichtiger.

Besondere Erfolge werden mit dem **Schaffen von Projektlandschaften**, bei denen die Projektteams miteinander vernetzt sind und interagieren, erreicht. Wenn dies geschickt verwirklicht wird, werden in besonders hohem Masse Synergien geschaffen, die zu ausserordentlichen Produktivitätssprüngen führen und die Leistungsfähigkeit eines Industriebetriebes wachsen lassen. Manchmal wird durch diese Massnahme überhaupt erst das Überleben ermöglicht.

Neue Strukturen, flacherere Hierarchien und der größte Personalabbau der Nachkriegszeit lassen mit Blick auf die Produktivität und die Innovationskraft der Unternehmen zu wünschen übrig. Viele Reengineering-Vorhaben sind gescheitert, die Mannschaft ist entsprechend demotiviert.

Die Antwort auf die Frage, warum dies geschehen ist, ist relativ einfach, weil die Menschen, allen voran die Führungskräfte, sich nicht geändert haben. Aus kontrollierenden Unternehmen und „verordneten“ Organisationen ist keine lernende Organisation (Heidack 1998b) geworden.

Im Rahmen der Gestaltung der Lernenden Organisation scheint damit die **Selbstlernkompetenz die Kernkompetenz für Innovation und die Selbsterneuerungsfähigkeit der Unternehmen** zu sein. Ihr Ausdruck ist eine Kompetenzentwicklung im Rahmen der kooperativen Selbstqualifikation. Die Komplexität aller Lernaspekte in die Kompetenzentwicklung einzubringen ist ein besonderes Argument für **Total Qualification** und übersteigt den Sinn einer kooperativen Lernstrategie. Kooperative Selbstqualifikation optimiert und steuert nicht nur den Lernprozeß und seine Lernziele im Sinne einer übergeordneten und gewünschten Verhaltensänderung, sondern ist Integrations- und **Wertschöpfungsfaktor** für das Potential des Menschen in seiner Persönlichkeit und in seinem organisatorischen Umfeld für Arbeits- und Lebensqualität.

Die Unternehmen, die es geschafft haben, ihre **Selbsterneuerungsfähigkeit** unter Beweis zu stellen, zeichnen sich **durch ganzheitliche Gestaltung** aus, in der auch die Leitung und die Führungskräfte selbst lernend gerne dabei gewesen sind. Es geht nicht an, daß Leitung und Führungskräfte die Ziele einer Lernenden Organisation von außen setzen und sie dann als gewünschten oder gewollten Endzustand auf ihre Kosten hin kontrollieren. Die somit versuchsweise verordneten und eingesetzten Teams werden dann zu Pseudoteams degenerieren, die noch nicht freigesetzte demotivierte Restmannschaft wird Zeuge von gescheiterten Reorganisationvorhaben sein.

Das zersplitterte Fachwissen und die speziellen Erfahrungen müssen koordiniert und im Umfeld bekanntgemacht werden. Dieser Vorgang ist ein notwendiger Lern-/Lehrprozeß der Lernenden Organisation. Er wirkt den Wissensmonopolen entgegen, wenn die Führungskräfte diesen Prozeß fördern und die bisherigen Praktiken die vor allem für sie selbst gelten, da die übergeordneten Vorgesetzten eine direkte Vorbildfunktion haben, ablegen. Diese Praktiken erzeugen ein Klima individualistischer Leistungskonkurrenz, in der die Schaffung persönlicher Wissensvorräte und Erfahrungsmonopole dadurch Vorteile bringt, daß die Vorgesetzten das **Horten von Individualwissen karrierewirksam** belohnen.

Solche Praktiken hemmen die Entwicklung und Entfaltung einer Lernenden Organisation. Durch Änderung der Einstellung bewirken sie, daß am Arbeitsplatz (Funktionsfeld), wo funktionales Lernen im herkömmlichen Sinne nicht ausreicht, kooperative Selbstqualifikation nicht nur den notwendigen Qualifikationsstand sichert, sondern daß auch die Lernende Organisation in Gang kommt. Diese Qualifikationssicherung muß heute systematisch im Sinne bewußten "intentionalen" Lernens erfolgen. Mit Wissen allein ist dies nicht getan. Wo Veränderungen stattfinden, muß auch die Verhaltensänderung und eine Kompetenzentwicklung erfolgen. Eine Integration von Funktionsfeld und Lernfeld (und umgekehrt) ist notwendig.

In der Organisationsentwicklung kann man es als eine **spezifische Führungsaufgabe des Vorgesetzten** ansehen, daß er im richtigen Augenblick im Rahmen der **Steuerung des Verhalten seiner Mitarbeiter von einem "arbeitenden System in ein lernendes System" und umgekehrt überführen kann** (vgl. Heidack, 1983/26f). Diese Steuerung der Führungskräfte erweitert sich mit dem **Fortschritt auf die selbsttätige "Umschaltfunktion" einer Lernenden Organisation** und macht die Problematik des Spannungsfeldes der Organisationsentwicklung zwischen **Virtualität und Realität der Lernsituation** (vgl. Heidack, 1997) deutlich. Nach dieser eher grundsätzlichen und allgemeinen Darstellung der Gestaltungsaspekte der Änderung zur Lernenden Organisation, die Grundlagen und Modellvorstellungen hierzu aufzeigten, wenden wir uns jetzt der Projektarbeit und der genaueren Darstellung der kooperativen Selbstqualifikation zu.

### 5.3.2 Anforderungen an die Lernende Organisation: Gestaltung durch Projekte

Die Herausforderungen an die inhaltlichen Vorstellungen an den Organisationsbegriff zeigen heute wesentlich veränderte Kriterien. Es wird verlangt, daß man abrückt von den arbeitsteiligen, tayloristischen Vorstellungen. Wenn man jedoch nur dem folgt, ist eine Lernende Organisation unmöglich, denn schließlich ist es nur das Individuum, der einzelne Mensch, der lernen kann. In ähnlicher Weise, wie man bis vor kurzem dem einzelnen Menschen Erfindungskraft und Selbsterneuerungskraft zuschrieb, sollte gleiches auch für das Unternehmen gelten. Eine fragmentierte Arbeitsorganisation in Unternehmen kann jedoch dem heutigen Wandel nicht mehr entsprechen. Für die organisatorische Binnenstruktur von Unternehmen und die Arbeitsgestaltung sind *ganzheitliche* Formen und integrative Vorstellungen in der Vordergrund gerückt. Sie nähern sich eher organischen Organisations-strukturen als dem künstlich-formalen des Taylorismus. Insbesondere sind japanische Unternehmen bei uns in den Blickpunkt geraten. Sie zeigen solche organischen Organisations-strukturen mit dem *Ziel der sozialen Integration des Individuums in Gruppen*.

**Projektteams als Verantwortungsgemeinschaft** werden vielfach gerühmt. Doch entfacht sich ihre Stärke nicht immer vollends. Im westlichen Bereich scheint vor allem die persönliche Verantwortung eine Barriere zu sein, und zwar in dreifacher Hinsicht: zum einen für die Kooperation in hierarchischen Organisationen, zum anderen, weil man bei Fehlern versucht, den Schuldigen zu suchen, anstatt aus den Fehlern zu lernen. Letzteres, nämlich das Lernen aus Fehlern, ist Zeichen der Lern- und Unternehmenskultur in einer Lernenden Organisation

Ferner liegen die Gründe dafür zum Teil in mangelndem Wissen, wie ein Team funktioniert. Vor allem spielt der **verbreitete Widerstand** eine Rolle, Arbeitsformen anzuwenden, die über individuelle Verantwortlichkeit und fest umrissene Arbeitsrollen hinausgehen. "Wir tun uns alle schwer, Verantwortung für die Leistung anderer zu tragen, und wir sind es nicht gewohnt, daß Kollegen auch Verantwortung für unsere Leistung übernehmen." (Vogel, 1994/8) In diese Richtung ist die **Entwicklung von Projektteams zum Veränderungsmanagement in Organisationen** zu sehen. Und genau das ist es, was ihre Besonderheit auszeichnet, wohl bemerkt immer unter dem Aspekt, daß sie nur für eine begrenzte Dauer als Projektteam existieren

Die inhaltlichen und begrifflichen Vorstellungen von Organisationen haben sich in den letzten Jahren stark geändert, denn noch vor wenigen Jahren war eine lernende Organisation für viele völlig unverständlich, da das Individuum, der einzelne Mensch, und nicht die Organisation lernt. An dieser Tatsache hat sich auch im wesentlichen nichts geändert. Allerdings, wenn man heute für den Begriff Lernende Organisation Verständnis zeigt, so hat sich am Verständnis der Organisation einiges gewandelt, indem man Abschied von der klassischen Hierarchie genommen hat.

Es widerspricht unserer Auffassung und Problemstellung von Selbsterneuerung und Selbstqualifikation, wenn sie durch eine Bildungsabteilung die Lernende Organisation zu initiieren oder Veränderungen zur **Lernenden Organisation zu gestalten**

versuchen. **Es ist ein ganzheitlicher Prozeß, dessen Gestaltung die Geschäftsleitung nicht an eine Bildungsabteilung delegieren kann.** Die Geschäftsleitung muß dies selbst mittragen, sie selbst muß lernen. Eine Bildungsabteilung kann durch ihre besondere Servicefunktion Hilfen zur Selbsthilfe geben, das heißt Möglichkeiten und Aspekte eröffnen, die das Lernen optimieren und effizienter gestalten können. *Die Effektivität einer Lernenden Organisation* hängt von dem Engagement der lernenden Menschen in der Organisation ab. Ihr Ziel ist die soziale Integration des einzelnen in Gruppen, die ihrerseits wiederum dem Ziel der Zusammenarbeit verpflichtet sind. hierzu kann und muß die Bildungsabteilung Hilfe zur Selbsthilfe leisten.

Wenn wir eine Lernende Organisation entwickeln wollen, dann wird nicht nur ein Qualifikationspotential der Mitarbeiter vorausgesetzt, sondern es muß direkt gefördert werden. Weiterbildung kann nicht als externe Quelle angesehen werden, sondern **aus dem eigenen Know-how muß sich ein Wertschöpfungscenter bilden**, und aufgrund des Potentialbedarfs sollte sich dieses selbst organisieren. Das heißt nichts anderes, als daß die Selbstqualifikation im Vordergrund steht. Allerdings erfordert eine kooperative Selbstqualifikation eine kooperative Führung, die diese auch fördert. Diesen Prinzipien kann man nicht nur im Arbeitsprozeß hochqualifizierter Mitarbeiter folgen.

Hiermit wird deutlich, daß eine Arbeitsorganisation auf dem Weg zur Lernenden Organisation für die kooperative Zusammenarbeit eine deutliche Bereitschaft zur Konflikt-handhabung aufweisen muß. Diese **Verhaltensweisen müssen in einer kooperativen Lernkultur und einer entsprechenden Unternehmenskultur verankert sein.** Das Schlüsselwort hierzu ist Motivation zur Hochleistung. Die Schlüsselrolle haben die Führungskräfte inne.

### **5.3.3 Schneller Lernende Organisationen sind erfolgreicher**

Qualität und Kosten und insbesondere Zeit sind die drei **Erfolgsfaktoren**, die im Total Quality Management (TQM) über Erfolg oder Mißerfolg von Unternehmen entscheiden können. Die immer schnelleren Innovationsphasen verlangen darüber hinaus mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit durch modulare Programme und modulare Strukturen. Parallel zu den Anforderungen der Innovation an die Qualität steigen und steigern sich auch die Anforderungen an die Qualifikation, das Lernen bzw. an das Wissensmanagement.

Zwei Aspekte erscheinen Wildemann (1998, 51ff.; vgl. auch Heidack 1999) für den **Erfolgsfaktor Lerngeschwindigkeit von Organisationen als weiteres Differenzierungskriterium im Wettbewerb** relevant. Zum einen drückt das Lerntempo die Fähigkeit aus, Impulse und Informationen aus der Umwelt aufzugreifen und in marktfähige Kundenlösungen umzuformulieren und in neues Wissen zu verarbeiten. So dann ist ein schnelles Lernen entscheidender Faktor die Geschwindigkeit für die Umsetzung von Verbesserungen und Innovationen. Danach erlangen diejenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die in der Lage sind, schneller als die Konkurrenz Produktivitätsreserven zu mobilisieren.

Erst wenigen erfolgreichen Unternehmen ist es nach Wildemann gelungen, neue Konzepte wie Produktkliniken, Gruppenarbeit und innovative Anreizsysteme, die zu einer Leistungssteigerung führen, durchgängig umzusetzen. Er nennt hierfür Gründe vielschichtiger Natur, die sich über alle Hierarchiestufen erstrecken, angefangen von Denkblockaden und Fehlern in der Organisationsgestaltung über Verhaltenswiderstände im mittleren Führungskreis bis hin zu Machtbarrieren im Topmanagement. Er macht auch deutlich, daß die **erforderlichen Methoden des organisatorischen Lernens** zur Schaffung eines kundenorientierten und von allen Mitarbeitern getragenen Unternehmens

- ❖ modulare Strukturen, Projekt- und Teamarbeit,
- ❖ kontinuierliche Problemlösung bei hoher Umsetzungsgeschwindigkeit,
- ❖ persönliche Verantwortung,
- ❖ ausgezeichnete Qualität und
- ❖ zeitliche Zielerfüllung

zwischenzeitlich in vielen Unternehmen bekannt sind. Dennoch haben sie noch nicht zu den für die Umsetzung zwingend notwendigen konkreten Handlungsempfehlungen geführt. Er fordert Konzepte, die über eine zielgerichtete Bündelung von Aktivitäten zu einer Erhöhung der Lerngeschwindigkeit führen, und für das **organisatorisches Lernen** Impulse aus vier Richtungen just in time umsetzen: Lernen vom Kunden, Lernen aus den Erfahrungen und erfolgreichen Praktiken anderer, Lernen aus eigenen Erfahrungen sowie systematisches Problemlösen.

**Lernen von den Kunden** ist eine Funktion der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Sie gilt, um Hochleistungen zu erbringen, in gleicher Weise auch für das interne Marketing und die interne Wertschöpfungskette (Heidack 1998c) und die Ausprägung des Corporate Identity (CI).

Durchgängige Kundenorientierung bedeutet, daß jede Stelle im Unternehmen Kunde in Bezug auf die von einer vorgelagerten Stelle gelieferten Leistungen ist. Demnach gilt es in allen vorgelagerten Stellen die internen Kundenanforderungen zu erkennen und diese bestmöglich zu erfüllen. Um marktwirtschaftliche Prinzipien in der Organisation umzusetzen, besitzt jeder Kunde ein Vetorecht über die von ihm abzunehmenden Leistungen. Dieses Prinzip dient dazu, Qualität abzuliefern und unterstützt eine kosten- und zeitorientierte Denkweise bei der Durchführung der verschiedenen Geschäftsprozesse im Unternehmen.

### 5.3.4 Veränderte Anforderungen an Projektmanagement

Projektmanagement ist in jedem Unternehmen überall dort einsetzbar, wo es gilt, definierte Einzelaufgaben durchzuführen, die im Rahmen der normalen Routinevorgänge und standardisierten Wechselbeziehungen zwischen Abteilungen nicht optimal ausgeführt werden können. Alternativen und das Setzen von Projektprioritäten sind nicht Bestandteil des Projektmanagements, sondern strategische Entscheidungen der Unternehmensführung. **Die Vorgehensweisen der System-**



**gestaltung in der Planungsphase sind der Unternehmensführung als Systemmanagement zugeordnet. Die Realisierung besorgt das Projektmanagement.** (vgl. Heidack 1997c, 229ff.)

Die Projektarbeit krankt oft weniger daran, daß das einzelne Projekt nicht zielstrebig durchgeführt wird, als daran, daß nicht die richtigen Projekte ausgewählt werden. Die strategische Aufgabe der sinnvollen Auswahl von Projekten ist vom eigentlichen Projektmanagement klar getrennt. Beide sind allerdings insofern eng miteinander verknüpft, als die Beurteilung eines Projekts für seine Auswahl zugleich die Zielsetzung für die Projektausführung ergibt und umgekehrt.

Im Rahmen einer Strategie wird deutlich, daß Teams nicht die Alternative zu hierarchischen Strukturen schlechthin sind, sondern daß sie dazu dienen, im Sinne der Strategie Kernprozesse zu gestalten und im Rahmen von Kernkompetenzen das Unternehmen voranzutreiben. Teams entstehen in einer Organisationsentwicklung und entwickeln sich selbst, wenn unter dem gegenwärtigen Veränderungsdruck eine Aufgabe ansteht und die Zeit dazu reif ist. Auch hier ist noch immer der alte Gedanke, daß sie zeitlich begrenzt sind, ein Kriterium besonderer Art.

### **Vernetzung der Arbeit in Projektteams**

Hochleistungsteams bilden sich auch nicht in erster Linie, um ein erfolgreiches Team zu sein, sondern sie haben ein gemeinsames, und herausragendes Ziel im Rahmen einer erfolversprechenden Unternehmenskultur

Für die Gestaltung der Arbeit im Projektteam gelten andere Regeln als für die Projektarbeit bisher. Die Projektarbeit kann von den Mitgliedern im Projektteam nicht nebenbei, sondern muß voll engagiert betrieben werden. Projektarbeit ist in der Lernenden Organisation zur Hauptaufgabe geworden. Schon der gewaltige Veränderungsdruck in den Unternehmen verlangt, daß die Projektarbeit nicht nur nebenbei gemacht werden kann.

Dennoch, wenn man zur Projektteamarbeit gewissermaßen wie zu einem rettenden Strohalm greift, kann man Coaching und Projektarbeit im Team nicht plötzlich "inaugurieren". Ohne entsprechende Anstrengungen werden keine guten Ergebnisse, vor allem auch nicht schnell, erreicht. Spitzenleistungs- und Hochleistungsteams sind auch heute noch rar. Projekte und Projektarbeit sind nicht neu. Neuartig ist nur der Absolutheitsanspruch sowohl von der Anforderung und Einforderung der Mitarbeiter und Coaches wie auch von der Zeit her. Ohne den Willen zur kooperativen Selbstqualifikation im Rahmen der Förderung durch Coaches und im Rahmen der Zusammenarbeit werden eingesetzte Teams zu Pseudoteams generieren und weniger erreichen, als dies Arbeitsgruppen im normalen Arbeitsumfeld einer Hierarchie bisher tun. Im Arbeitsumfeld standardisierter Arbeitsprozesse werden keine Projektteams in einem Teamgeist der Selbstqualifikation füreinander arbeiten. Es wird ein knallharter Gruppenzwang vorherrschen.

## 5.4 Optimierung der Qualität und der Wirksamkeit von Gruppen- und Teamarbeit bei Hochleistung

Bei der Motivation der Mitarbeiter zur Hochleistung und zur Lernverdichtung geht es nicht nur um das Aufzeigen von Leistungs- und von Lernzielen, sondern darum, daß sie sich dauerhaft weiter qualifizieren, entsprechend der Herausforderung durch den Kunden und der Konkurrenz eine Kompetenzentwicklung und Qualität für den gemeinsamen Erfolg anzustreben.

### 5.4.1. Optimierung einer Gradwanderung

Die Steuerung hierzu ist durch die Führungskräfte in herkömmlicher Weise nicht mehr voll zu erbringen. Die Verdichtung erfordert über die *Hilfe zur Selbsthilfe* hinaus eine Steuerung zur *Selbststeuerung*, *Selbstkontrolle* und Selbstqualifikation. Alle Einzelbemühungen nützen jedoch wenig. Den Durchbruch zur Lern- und Leistungsverdichtung erzielt man durch die Synergie im Team.

Gekennzeichnet ist diese Situation der Lernkultur dadurch, zu lernen, selbst zu organisieren und Selbstorganisation mit anderen gemeinsam durch KSQ zu gestalten. **Unter der Gestaltung einer Lernenden Organisation kann man folglich verstehen, daß Lernende Organisation das Lernen aller Organisationsmitglieder ermöglicht und sich kontinuierlich selbst transformiert.**

Betrachten wir die **Effekte, durch die kooperative Selbstqualifikation** die Leistungswirksamkeit, das heißt Effektivität und Effizienz im Unternehmen, **optimiert**, so sind es folgende:

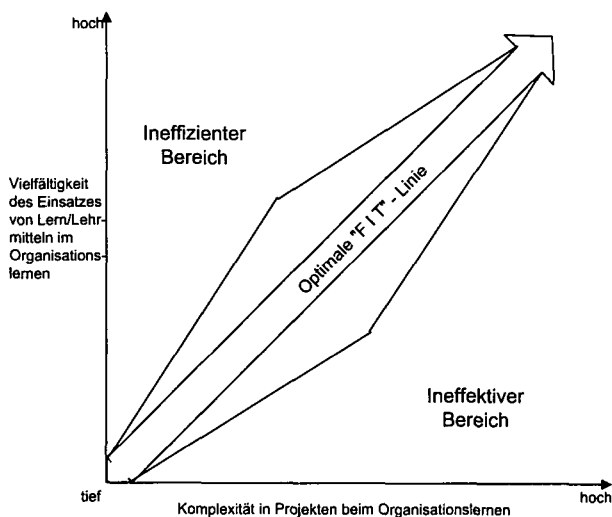
1. Die *Synergieeffekte* von gelungener Teamarbeit,
2. der *Schneeball- oder Multiplikatoreffekt*,
3. der *Transfereffekt* just-in-time (zum Beispiel Lerntransfer als Anwendung in der Praxis und mit Auswirkung auf die Kompetenzentwicklung im Betrieb im Bereich der Personalentwicklung: der Potentiale der Mitarbeiter),
4. der Transformationseffekt just-in-time (Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung und die Gestaltung der Lernenden Organisation).

Der Optimale Weg strategischer Leistungswirksamkeit ist in der **Abb. 31** gekennzeichnet. Es ist sozusagen die Gradwanderung einer Balance zwischen Anstrengungen auf der Maßnahmenebene (Effizienz; vgl. **Abb. 10; 12**) und der Treffsicherheit, strategische Ziele zu erreichen (Effektivität oder Zielerreichungsgrad). Abweichung im Zielkorridor wirken sich bei Hochleistungen wesentlich stärker aus als im Mittelfeld. Die zu erwartenden Synergie-Effekte herkömmlicher Team- bzw. Gruppenarbeit können je nach der methodischen Gestaltung im Ergebnis durchaus unterschiedlich sein. Sie beschränken sich jedoch auf

die Synergien *der Schnittmenge*, die die Einzelleistungen übersteigt, und wie sie im Team grundsätzlich mit traditionellen Lern/Lehrmitteln möglich sind.

Typisch für Schnittmengen-Synergie auf der Effizienzseite des FIT-Pfades in **Abb. 31** ist eine methodisch gut gelaufene Gruppenarbeit, zu der jeder seinen Beitrag geleistet hat, die sich im Ergebnis widerspiegeln. Danach wird meistens ein Protokoll geschrieben oder sogar ein Aktionsplan gemacht, was aber - insbesondere auf Weiterbildungsveranstaltungen von Tagungen und Kongressen - in Regel keine nachhaltigen Konsequenzen aus der Gruppenarbeit zieht. Der mögliche Synergie-Effekt beschränkt sich auf die Wertschöpfung während des Gruppenprozesses: Die Gruppenarbeit war effizient, die Effektivität für das eigene Management oder Arbeitsprozesse in seinem Lernfeld bleibt gering.

Der Transfer fehlt oder kommt zu spät. Für Projektteams ist ein solches Vorgehen nicht nur suboptimal. Sie entspricht nicht der Komplexität der Zielerreichungsebene. Die Wirksamkeit bleibt auf die Gruppenarbeit als Instrument und Methode beschränkt. Es hängt hier nicht von der Planung und Strategie von außen ab, wie die Gruppenarbeit eingesetzt wird. Die Verwertung der Ergebnisse muß dem Transfer "just-in-time" dienen. Die Leistungs-wirk-samkeit und das Lernen im Arbeitsprozeß werden mehr oder weniger direkt berührt. Bei der FIT-Optimierung gemäß **Abb. 30** kommt jedoch nicht allein auf die Effizienz der Einzelmaßnahme "Gruppenarbeit" an. Leistungswirksamkeit verlangt vor allem Beachtung der Komplexität der Aufgabe der gemeinsamen Arbeit, um eine hohe Effektivität (Zielerreichungsgrad) im Projekt von vorne herein zu erreichen. FIT durch Veränderung verläuft dann optimal wie die **Abb. 30** verdeutlicht, wenn beides in Bestform gemeistert wird und das Konzept der lernenden Organisation gelebt wird. (vgl. Heidack 1998, 206ff.)



**Abb. 30:** Optimierungspfad der Leistungswirksamkeit des Einsatzes von Lern/Lehrmittel beim Einsatz komplexer Projektaufgaben (Heidack 1998, 206)

Dabei ist nicht zu verschweigen, daß es auch Effekte gibt, die sich negativ auswirken. Es sind vor allem tayloristische Erscheinungsformen oder der Rückfall in ihre "Extreme", Arbeitsteilung ohne Integration und der Zwang zur Spezialisierung, die den Überblick über das Ganze erschweren. Darüber hinaus entstehen Barrieren zwischen den einzelnen Fachabteilungen und solche die Wildemann im Abschnitt vorher deutlich gemacht wurden.

Eine kooperative Selbstqualifikation wird durch eine fragmentierte Arbeitsteilung - um es nochmals zu betonen - geradezu unterbunden. Umgekehrt erbringen bei offenem Verhalten, selbst bei der Annahme, daß der einzelne an seinem Arbeitsplatz Höchstleistungen vollbringt, die Teilleistung nicht den Erfolg, wie es nach dem Synergieprinzip im ganzheitlichen Vollzug einer kooperativen Selbstqualifikation gemäß **Abb. 30** möglich ist. Dies unterscheidet sich von einer herkömmlichen Gruppen- oder Teamarbeit. Vor allem in den Projektteams geht es um effizienten Qualifikationserwerb und *effiziente* unmittelbare Qualifikationsnutzung.

#### **5.4.2 Trend zur Hochleistungsoptimierung der kooperativen Selbstqualifikation (KSQ) (vgl. hierzu auch 4.3.3)**

Kurzfristig Hochleistungsteams zu schaffen funktioniert nicht. Es bedarf der Gestaltung und der Kultur einer lernenden Organisation. Die Einflußnahme und Abhängigkeit von außen sind hierbei genauso schädlich wie bei der Bildung von Lernenden Organisationen. Zum einen bedarf es einer ausgeprägten Eigenmotivation der einzelnen Teammitglieder, zum anderen der Gestaltung einer Leistungs- und Lernkultur, die die Teammitglieder herausfordert. Forschungsergebnisse der Arbeitswissenschaften zeigen: Nur 20 Prozent der Mitarbeiter bringen ihr volles Leistungspotential in das Unternehmen ein. Würde man folglich durch bessere Motivation und Organisation 50 bis 60 Prozent erreichen, vergrößert sich die Energie in erheblichem Maße, was für viele kaum vorstellbar ist.

Die Darstellung in der **Abb. 22** "Optimierung der kooperativen Lernstrategie nach dem Synergieprinzip bei kooperativer Selbstqualifikation", versucht den Trend und die Möglichkeiten dieses Ansatzes aus der Sicht der kooperativen Selbstqualifikation im Spannungsfeld herkömmlicher Gruppenarbeit und der Erreichung von Hochleistungsteams darzustellen.

Der Trend in der eben genannten Abbildung zeigt, daß es Möglichkeiten gibt, die **Synergie in der Dynamik der unterschiedlichen Feldkräfte** in den Segmenten der Drei-Felder-Figur einzeln oder für Einzelnutzen und ihre Potentiale in länger dauernden **Lernphasen im Lernort Arbeitsprozeß** auszuschöpfen. Schon grundsätzlich sollte man dieses tun. Denn der Veränderungsdruck wird immer größer und ist bereits jetzt schon so groß, daß man mit normaler Energie mit diesem nicht mehr Schritt halten kann, sondern sich der **Synergieeffekte** bedienen muß, um schneller zu sein. Sie **bilden den Sinn des permanenten Lernens einer Lernenden Organisation.**

Hier stellen sich die Fragen in Sinne der Hoch und Spitzenleistung: Kann man die Leistungswirksamkeit noch steigern? Wie ist die Optimierung ersichtlich oder praktikabel zu machen? Die Antwort geht aus der Darstellung der **Abb. 22** hervor.

Man sieht den Trend von der Schnittmengensynergie, die die **Figur A** links in der Grafik mit dem schraffierten Mittelfeld verdeutlichen will. Dies ist der Ausgangspunkt für Synergien in der gut verlaufenen, normalen Gruppenarbeit. Die zu erwartenden Synergieeffekte herkömmlicher Gruppenarbeit beschränken sich auf die Addition von verschiedenen Synergien der Schnittmenge, die die Einzelleistung übersteigt und wie sie grundsätzlich bei erfolgreicher Teamarbeit möglich sind.

Nicht zu berücksichtigen ist hierbei die **Gruppenarbeit im Pseudoteam** (vgl. **Abb. 33**), wenn die Gruppenarbeit im Schnitt kommunikativ und vom Engagement her flach ist und, von daher betrachtet, negativ ausfällt. Der Begriff "**teamsen**" zeugt davon. Ein Indiz wäre auch, wenn die Gruppenarbeit durch methodische, organisatorische oder führungstechnische Mängel die beste Leistung nicht erreicht.

Typisch für die **Schnittmengensynergie** ist somit eine methodisch gut gelaufene **vereinzelte geplante Gruppenarbeit**, zu der jeder seinen sachlichen Beitrag geleistet hat und die sich insgesamt im Ergebnis widerspiegelt. Danach wird meistens ein Protokoll geschrieben oder sogar ein Aktionsplan erstellt, was aber, insbesondere auf Weiterbildungsveranstaltungen, Tagungen und Kongressen, keine nachhaltigen Konsequenzen aus der Gruppenarbeit zieht. Die möglichen Synergieeffekte **beschränken sich auf die Wertschöpfung während des Gruppenprozesses**. Die Gruppenarbeit war effizient. Die Effektivität für das eigene Management oder für Arbeitsprozesse in seinem Umfeld bleibt gering. Der **Transfer fehlt** oder kommt zu spät, die Synergie verpufft.

Die **Wirksamkeit bleibt auf die Gruppenarbeit als Instrument und Methode beschränkt**. Es hängt von der Planung und Strategie von außen ab, wie die Gruppenarbeit eingesetzt wird. Die Verwertung der Ergebnisse als Transfer just-in-time ist nicht vorgesehen. Die Leistungswirksamkeit und das Lernen im Arbeitsprozeß werden mehr oder weniger indirekt berührt. Der Einfluß auf Prozesse der Organisationsentwicklung und auf die Gestaltung einer Lernenden Organisation ist gering. Man kann lediglich von Ansätzen der Organisationsentwicklung sprechen, die durchaus unterschiedliche Intensität von sozialer Wertschöpfung aufweisen. In diesem Trend unterscheiden sich autonome Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und auch die Projektgruppe. Von daher besteht auch eine bestimmte Typisierung hinsichtlich ihres möglichen methodischen und auch strategischen Einsatzes und der Intensität der nicht-materiellen sozialen Wertschöpfung.

Damit wird deutlich, daß im Punkt kooperativer Selbstqualifikation diese Arten der **Gruppenarbeit als Verhaltens- und Strategieprinzip** auf einer anderen Gestaltungsebene angesiedelt sind als die konventionellen Gruppenarbeitsformen. Dies gilt auch für die organisierte Teamarbeit im Produktionsprozeß.

Um Optimal zu verlaufen, muß auch sie wie jede andere Gruppenarbeitsform eingeübt werden. Dies verlangt zunächst Moderation und, je nach Einsatzform, unter Umständen auch Supervision. Auch die kooperative Selbstqualifikation hat Optimierungskriterien und Reifegrade sowie eine Ausgestaltung der Methodik, die über die formale Organisation von Gruppen wesentlich hinausgeht und Hochleistungsergebnisse liefern kann. Lernstatt, Qualitätszirkel und Projektgruppenarbeit haben in einem Prozeß gearbeitet, der die Bedeutung hochwertiger kooperativer Selbstqualifikation dort hat, wo sie der in eine Lernstrategie eingebetteten Organisationsentwicklung diene.

Wie konstituiert sich nun ein Hochleistungsteam? Wie wird dort kooperative Selbstqualifikation optimiert?

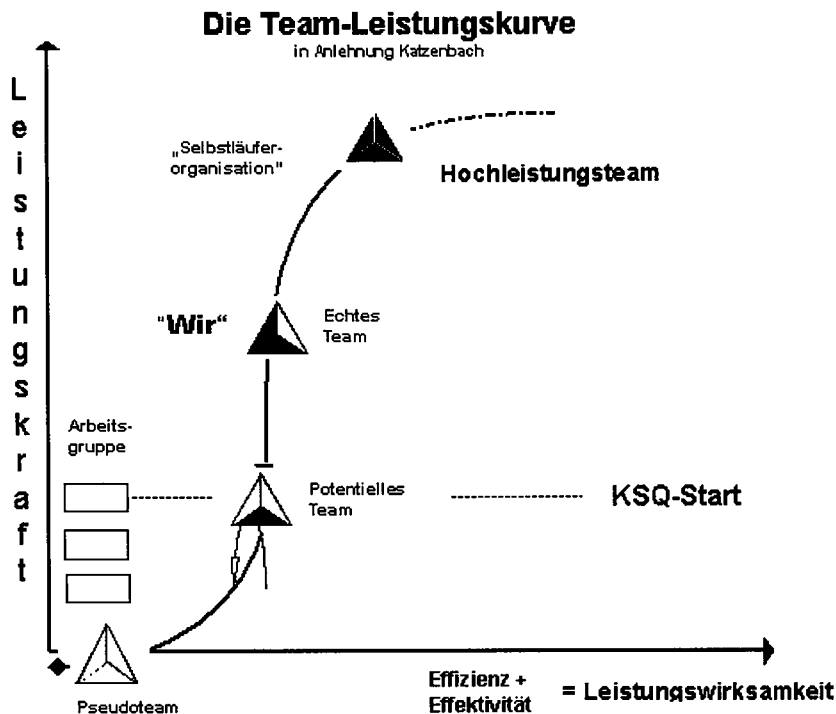
## 5.5. Hochleistungsteams - Wie Phönix aus der Asche?

### 5.5.1 Die Phönix Kurve eines Hochleistungsteams

Spitzenteams einer Hochleistungsorganisation können in ihrem Entwicklungsprozeß in einer Teamleistungskurve - die wir hier Phönix-Kurve nennen - wiedergegeben werden, wie es die **Abb. 31** zeigt. Es ist der **Aufstieg zur glänzenden Leistung**, in dem Kooperative Selbstqualifikation zum **Selbstläufer** wird. Umgekehrt kann manches potentielle Team zum Pseudoteam abstürzen und sein "Teamsen" bleibt Asche.

**Charakteristisches Verhalten** in solchen Hochleistungsteams ist die wechselseitige Gestaltung von Lern- und Leistungsprozessen. Typisch für die Form der kooperativen Selbstqualifikation - der Phönix-Weg (Heidack/Schwalbe/Zander 1997,164f) - ist, daß man voneinander, miteinander und vor allem **füreinander lernt/lehrt**. Es gibt kein typisches Profilierungsstreben auf Kosten anderer Teammitglieder. Es herrscht ein hohes Maß an gemeinsamer Verantwortung, ein **Wir-Gefühl** und **Wir-Erleben** für die angestrebten Erlebnisse, Erfolge und Mißerfolge werden gemeinsam und vollständig von allen getragen. Es wird nicht nach Schuldigen gesucht, und Mißerfolge werden nicht dem einzelnen Teammitglied angerechnet, sondern man weiß, daß man füreinander lernt und füreinander Leistungen erbringt. Man weiß und akzeptiert, daß man **aufeinander angewiesen** ist, und ist in gleicher Weise bereit, ohne Aufforderung für andere einzuspringen, wenn dies nötig ist, **In Konfliktsituationen** findet ein **Wir Gefühl** trotz auseinander strebender Kräfte statt. Man findet immer wieder konstruktive Lösungen für die Konflikt-handhabung sowie für die Problemlösung, wenn sich Aufgaben ändern. Man hilft sich, wenn Schwierigkeiten auftreten oder Ziele zu entgleiten drohen.

Mitglieder, die dem nicht folgen oder folgen können, entgleiten dem Team, andere leistungs- und lernfähige Mitglieder steigen ein. Auch das zählt zur Gestaltung der Veränderung, wie es die Lernende Organisation erfordert.



**Abb. 31: Das Entstehen von Hochleistungsteams** (nach Katzenbach erweitert von Heidack 1998a, 208)

Die hohe Eigenmotivation und der Nutzen eines Teams bestimmt auch die Zugehörigkeit des einzelnen in einem Team. Allerdings sind die Verhaltensweisen von einem hohen Grad der Uneigennützigkeit und Anforderungen der Qualität der eigenen Arbeitsergebnisse geprägt. Es gehört ein hohes Selbstbewußtsein, Ich-Stärke sowie Frustrations- und Streßtoleranz zu diesem Verhaltensrepertoire, das in besonders hohem Maße in Projekten die Coaches und auch die Projektleiter einschließt. Ihre Rollen wiederum können sich in Hochleistungsteams vom Verhalten der anderen abzeichnen bzw. abheben.

Betrachten wir nun nach der Zielkurve die einzelnen Stadien bzw. die unterschiedlichen Charakteristika der Darstellung, so ergeben sich auf der einen Seite die **Arbeitsgruppen** und auf der anderen Seite die **Teamformen**. Es läßt sich zunächst eine deutliche Differenzierung der potentiellen Leistungswirksamkeit, d.h. der möglichen Effizienz und Effektivität, erkennen, insbesondere im Gesamtmodell **Abb. 32**.

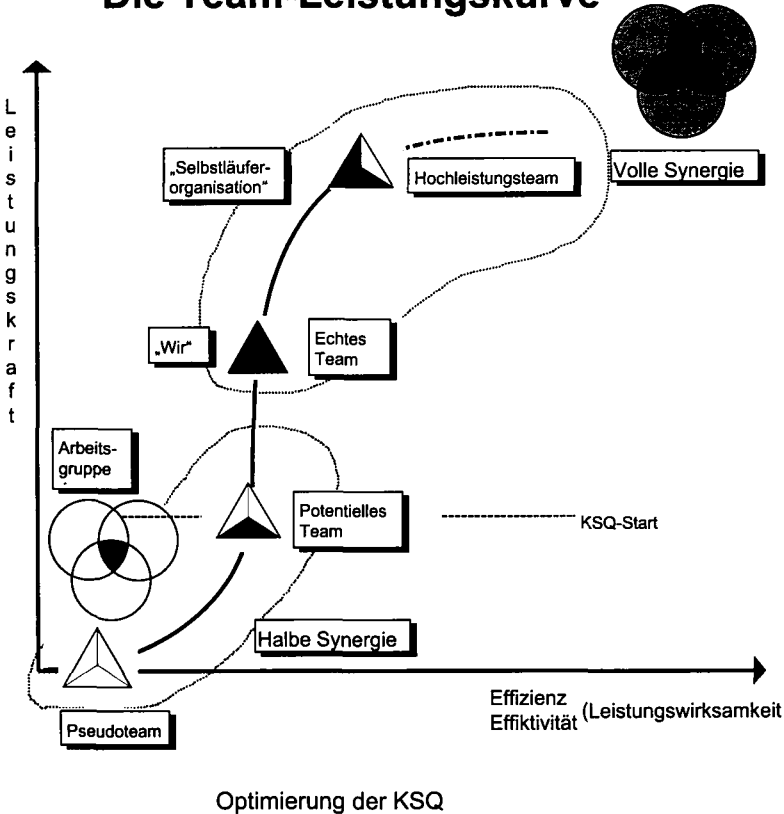
**Arbeitsgruppen** begnügen sich in konventioneller Art mit einer Summe von individuellen Bestleistungen, in der Regel streben sie keine kollektiven

Arbeitsprodukte an, die eine gemeinsame Anstrengung erfordern würden. Wer aber den Schritt von der Arbeitsgruppe zum Team (hier Projektteam) macht, bekennt sich dazu, die Risiken des Konflikts gemeinsamer Arbeitsergebnisse und kooperativen Handelns zu tragen und wirkt somit an der Entwicklung eines gemeinsamen Existenzzweckes mit. Er schafft ein Zielgerüst für den Leistungsdruck und einen gemeinsamen Ansatz, der in wechselseitiger Verantwortung zu tragen erforderlich ist.

5.5.2 Nicht jeder Start gelingt

Wird eine solche Gruppe gebildet, so gibt es die Möglichkeiten, daß sie sich weiter entwickelt oder absackt in Richtung eines Pseudoteams. **Pseudoteams** sind Gruppen, die sich selbst Team nennen, aber die genannten Bedingungen nicht erfüllen. Ihre Leistungswirksamkeit entspricht noch nicht einmal "Synergie halbe", wie die **Abb. 32** verdeutlicht

Die Team-Leistungskurve



Optimierung der KSQ

Abb. 32: Differenzierung der Teamarbeit nach ihrer Leistungsverdichtung und der möglichen Synergiewirkung (ein Gesamtmodell)



Beginnt eine Gruppe als Team zu arbeiten, ist sie als **potentielles Team** einzustufen und arbeitet im normalen Bereich der Schnittstellensynergie, wie es die gestrichelte Linie im unteren Bereich der **Abb. 32** kennzeichnet. Nach dem Start erfolgt die gekennzeichnete Differenzierung. Die Entwicklung kann sich auf der Teamkurve aufwärts bewegen, aber auch abwärts. Die Gruppe muß sich als Gruppe zunächst selbst qualifizieren, und hierbei kommt es bereits auf jeden einzelnen an, wie man voneinander, miteinander und füreinander lehrt/lernt, leistet/lernt, d.h. die Einheit von Lernen und Arbeiten sowie die Einheit von Lernen und Lehren bewältigt. Damit sind die Gestaltungsprinzipien für eine Lernende Organisation im Hochleistungsteam gelegt.

Deutlich muß auch werden, daß in Richtung **echtes Team** mit guter Zusammenarbeit und Führung der Weg auf Hindernisse stößt, die durch Optimierung der kooperativen Selbstqualifikation überwunden werden können. Leistung, nicht Teambildung kann allein ein potentielles Team oder Pseudoteam retten, gleichgültig, wie sehr es auch im Moment festgefahren ist.

Pseudoteams weisen eher eine Nulleistungssteigerung auf und keine soziale Wertschöpfung, wenn sie sich nicht sogar kontraproduktiv entwickeln und wirken. Weil beispielsweise alle gemäß der "Mode" der Teamarbeit nachgehen, weisen Geschäftsführung oder dem Geist der Geschäftsführung folgende Bereiche bzw. Abteilungen auch derartige Teams nach. Sie lassen diese lästigen Teams zum Nachweis ihrer Überflüssigkeit häufig "selbsttätig" gegen die Wand laufen. Damit wird für sie häufig der Widersinn von Projektarbeit oder Effizienz der Projektarbeit erwiesen.

Das **potentielle Team** ist der dritte Typ (vgl. auch Katzenbach 1993, 119ff.), in dem die Leistungspotentiale zur Gruppenarbeit wie Motivation, Akzeptanz, Einsicht in die sachliche Notwendigkeit, im Team zusammenzuarbeiten (zum Beispiel in Projekten), oder in der Schulung durch Moderation und Einübung von kooperativer Selbstqualifikation vorhanden sind. Bei solchen potentiellen Teams bedarf es einer hohen Anstrengung und Leistungskraft, um ein echtes Team, ein Wir, eine Mannschaft zu werden, ohne daß die Effektivität sonderlich steigt, wie es aus der Kurve ersichtlich ist. Erst Hochleistungsteams schaffen eine signifikante Leistungssteigerung der Effektivität im Sinne der Optimierung der kooperativen Selbstqualifikation als Vereinigungsmengen-Synergien nach der **Abb. 22** sowie in dem Gesamtmodell **Abb. 32**.

Arbeitsgruppen, Pseudoteams und potentielle Teams haben gemäß der Darstellung in **Abb. 32** gewissermaßen nur den kleinsten gemeinsamen Nenner für Synergie. Es ist eine Schnittmengen-Synergie, die vor allem auch viele Kompromisse darstellt. Ein Indiz ist in der Regel der Projektleiter in den meisten Projektteams. **Positive Effekte** müssen dann hier vom **Coach oder vom Projektleiter** kommen, damit man sich wieder auf Teamarbeit und Teamentwicklung besinnt.

### 5.5.3 Die Qualität des Leistungserlebnisses beflügelt

Wie bei einem echten Team hat der Coach eine herausfordernde Aufgabe, den Leistungsdruck in die Richtung zu steuern, daß es eine Mannschaft mit einem Wir Gefühl wird, wie wir es für ein Hochleistungsteam soeben beschrieben haben. Wenn die Mannschaft den Leistungsdruck durchläuft, wird die hohe Anstrengung durch die erbrachte Leistung und den sich überdurchschnittlich zeigenden Erfolg beflügelt.

Die Qualität des Leistungserlebnisses bestimmt auch hier in der Hochleistung die Qualität der Leistungsergebnisse. Die **Hochleistungsgruppe wird zum KSQ-Selbstläufer**. Sie steuert ihre Kräfte und Leistungen selbst. Sie wird zum Energon = autonome Gruppe bzw. zum Synergion:

Im **weiteren Weg der Synergiepotenzierung** im oberen Bereich der **Abb. 32** kann man das **Team als Breakthrough-Team** beschreiben. Der Weg führt durch **Stretchgoals**, die den Weg als Ziel durch die Anforderungen zur Hochleistungsteam kennzeichnen. Der größte gemeinsame Nenner wird gesucht, **man strebt nach voller Synergie und kompromißlos nach einer Vereinigungsmengenleistung**.

Der entscheidende Faktor auf der Kurve der Teamentwicklung ist ab dem potentiellen Team erkennbar. Es ist die bewußte und sich steigernde kooperative Selbstqualifikation. Die vorhandene Selbst Qualifikation beim Spezialisten zum Beispiel wird bereits als Humanpotential und Kompetenzbewußtsein in die Gruppe eingebracht und in Richtung der Problemlösung gepflegt.

Im **Ansatz - virtuell** - ist dies in jeder Gruppenarbeit vorhanden, wird den Gruppenmitgliedern aber nicht bewußt oder von ihnen nicht bewußt gepflegt, wie es im Sinne einer Gestaltung der Veränderung zur Lernenden Organisation in dieser Art der Unternehmens- und Gruppenkultur geschieht, als bewußt umgesetzte Kooperationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft im Alltagsgeschäft.

### 5.5.4 Hochleistung kostet Kraft - Die Gefahr des Outburning

Die Realisierung der Veränderungen im Hochleistungsteam kann für den einzelnen auch Grenzen haben, daß er ausgetauscht werden muß, wenn die Hilfen der anderen nicht mehr fruchten. Outburning macht durchaus den früheren Glanz des der Hochleistung zur Asche.

Grundsätzlich ist der Weg zum Ziel "FIT durch Veränderung" durch die natürlichen Ressourcen, die dem einzelnen Menschen als geistige und körperliche Kräfte zur Verfügung stehen, eingeschränkt. Exupéry sagt, daß Lernen wie das Rudern gegen den Strom ist: "Wer aufhört, treibt zurück!" - Dies gilt auch für das Team in einer lernenden Organisation.

Zu bedenken ist die hohe Anstrengung und der Verschleiß an Kraft und Motivation, den **FIT durch Veränderung** bewirkt. Die **Abb. 33** macht deutlich, daß es in diesem **Leistungs-Life-Zyklus bei steigendem Leistungsgrad zu Outburning-Erscheinungen** kommt. Diese Lebenszyklen gelten nicht nur für die Produktzyklen, sondern analog auch für die Leistungskraft der Menschen, wie auch für die

Motivationskraft von Programmen. Wenn auch die synergetische Kraft des Teamgeistes und Gruppenzusammenhalt die Vitalkraft stärkt und auch die kooperative Selbstqualifikation die geistige Frische immer wieder neu in einer erfolgreichen Selbstläufergruppe auffrischt, reicht die Vital- und Mentalkraft nicht aus vor einen Outburning im Hochleistungsteam zu zubewahren, Es bewahrheitet sich, was die Kapitelüberschrift aussagt: Hochleistung - Glanz und Asche.

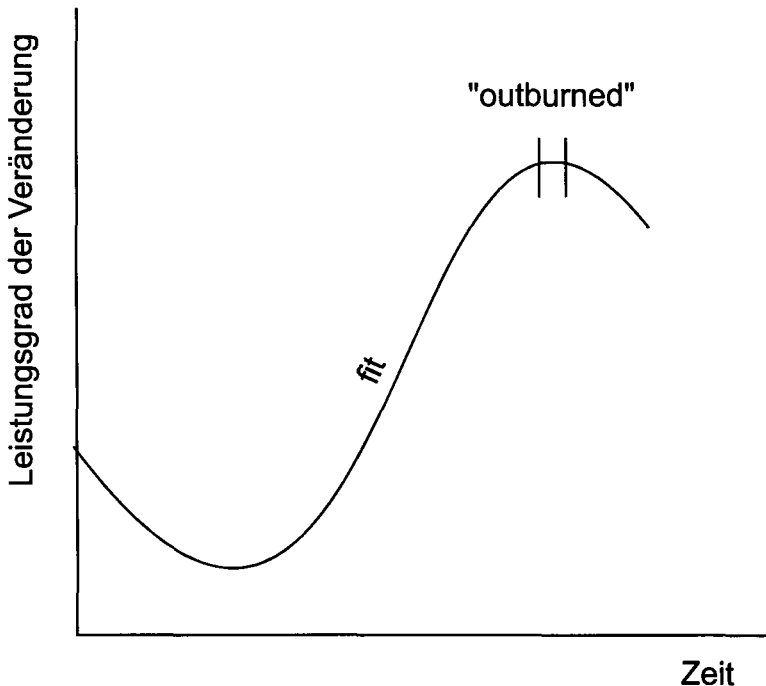
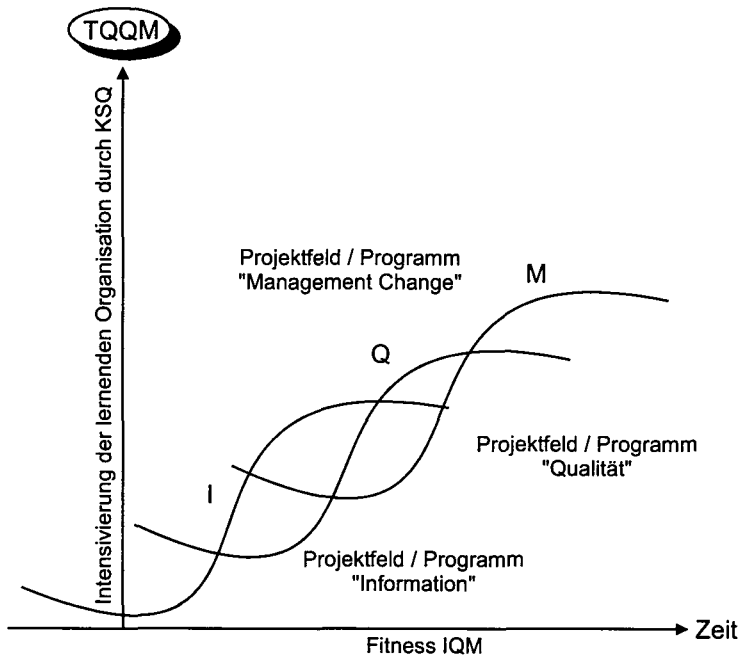


Abb. 33: Leistungszyklus mit Outburning-Bereich (Heidack 1998, 209)

## 5.6 TQQM - Der "Phönix-Weg" zur Hochleistung und nachhaltiger Innovation

### Die effektive Gestaltung einer Hochleistungskultur

Die Lebens- und Leistungszyklus Kurven der Abb. 34. können auf die Darstellung des turn-around-Projektes für das BWI-Programmes des Telefonwerkes Siemens Bocholt herangezogen werden, um zu zeigen, wie der Burned-out-Effekt vermieden werden kann. Gleichzeitig kann an diesem Beispiel die Lern- und Leistungsverdichtung durch Synergien in Sinne einer **Total Quality/Qualification Management (TQQM)** aufgezeigt werden.



**Abb. 34:** TQQM-Programm für Hochleistung (Beispiel Siemens Bocholt) (aus Heidack 1998a, 210)

Das Projekt "Bildungswesen und Information (BWI)" (Heidack 1997, 111ff.) bot als übergreifendes Projekt und Netzwerk anderer **Projekte (Pipeline-Verbund)** für das gesamte Telefonwerk Bocholt ein durch KQS geplantes Programm, das strategisch die Prozesse der Verbesserung der Geschäftspolitik steuerte. Das Grundprogramm war auf Information Top-down fokussiert. Als sich dies in voller Leistungskraft entfaltete, wurde wie die Abb. 35 in den Leistungszyklus-Kurven kenntlich macht, ein Programm für Qualität gestartet, das den Qualitätsgedanken total auf alle Arbeitsvorgänge und -ergebnisse anwandte und auf das Erleben der Arbeitsqualität abstellte. Die Lernprozesse im Team waren bereits zum Selbstläufer geworden, als dann die Managementkultur insgesamt mit dem nächsten Zyklus thematisiert und das Programm als Projekt krönte und abschloß.

#### **Abschließender Hinweis zum TQQM in der Lernenden Organisation.**

Diese **Komplexität aller Lernaspekte** kann Grundlage für ein **Wissensmanagement in der Lernenden Organisation** sein, ist aber unter anderer Perspektive ein besonderes Argument für "Total-Qualification" und übersteigt den Sinn einer Lernstrategie in einem Wissensmanagement. Insbesondere Kooperative Selbstqualifikation optimiert und steuert nicht nur den Lern- und Arbeitsprozeß und

seine Lernziele im Sinne einer notwendigen oder gewünschten übergeordneten Verhaltensänderung, sondern ist **Integrations- und Wertschöpfungsfaktor** für das Potential des Menschen in seiner Persönlichkeit und im organisatorischen Umfeld, für Arbeits- und Lebensqualität, was für das Management eine Herausforderung einer wechselseitigen Entwicklung von Qualität und Qualifikation im Sinne von Total Quality/Qualification Management (TQQM) bedeutet.

**Das Werk Heidack/Schwalbe/Zander, Wie Phönix aus der Asche durch Fordern und Fördern, Bielefeld 1997 hat als Untertitel Total Quality/Qualification (TQQM) für den Standort Deutschland und Europa. Wir verweisen hier auf die ausführlichen Darstellungen in diesem Werk speziell zu den Aspekten des Total Quality/Qualification Management (TQQM).**

### **3. Teil**

## **Transformation vom sozialistischen zum kapitalistischen System**

### **6. Systemwechsel als Modernisierung der Wirtschaft und Gesellschaft**

**”Kann es sein, daß die Transformation vom sozialistischen zum kapitalistischen System möglicherweise unmöglich ist”,** fragt der ungarische Wissenschaftler P. Farkás. (Farkás 1996).

B. Grancelli weist auf die Prägung östlicher Wirtschaftseliten durch Vergangenheit und kommt zu der Schlußfolgerung, daß die neuen ”Manager” im wesentlichen Administratoren der Bürokratien gewesen seien. Die neuen Marktbeziehungen könnten schon wegen dieser personellen Bedingungen nicht mit einer Marktwirtschaft gleichgesetzt werden. (Grancelli 1995) In dem 19. Weltentwicklungsbericht der Weltbank wird darauf hingewiesen, daß die 28 östlichen Reformstaaten in kürzester Zeit bemerkenswerte Veränderungen erreicht hätten. Die Reformen würden aber keine Früchte tragen, solange sie nicht von einem breiten politischen und sozialen Konsens getragen seien.

Diese drei Aussagen weisen alle auf das Dilemma zwischen dem relativ schnellen Umbau von wirtschaftlichen und politischen Strukturen und der sehr viel langsameren Modernisierung des sozialen Systems hin. Die institutionelle und technologische Modernisierung muß von einer Modernisierung der Einstellungen, Verhaltensmuster und Werte ergänzt werden. Im Folgenden sollen diese Fragen in einem breiteren Zusammenhang der Fortschritte und Rückschläge der Reformprozesse und der Westintegration Ostmitteleuropas erörtert werden.

#### **6.1 Modernisierung**

Im Zuge der Modernisierung schreitet die Gesellschaft von der agrarischen, statischen und religiös bestimmten Form zu einer industriell geprägten, dynamischen, zunehmend säkularisierten und individualistischen Ordnung.(Vester 1993, S.6.) Während der Modernisierungsprozesse werden die traditionellen Werte, Denk- und Gesellschaftsstrukturen und Verhaltensweisen dynamisiert, d.h. teils aufgelöst, teils umgewandelt oder ersetzt. Der Bezugsrahmen der Modernisierungstheorie schreibt keine allgemeingültige und obligatorische Sequenzabfolge vor. Es wird lediglich auf die Tatsache aufmerksam gemacht, daß bestimmte sozio-ökonomische und politisch-strukturelle Modelle nachgeahmt werden. Da eine nachholende Modernisierung praktisch aller Bereiche der Gesellschaft auf Jahrzehnte hinaus die bestimmende Einflußgröße der östlichen Realität sein wird, ist die Anwendung einiger Begriffe und

Thesen der Modernisierungstheorie auf die Entwicklungen im osteuropäischen Bereich naheliegend.

Einerseits ist die proklamative strategische Zielsetzung der Nachahmung des westlichen Modells, die "Rückkehr nach Europa", mit dem Modernisierungsansatz problemlos vereinbar. Andererseits verleugnet er seinen Ursprung bei der Erforschung der Entwicklungsländer nicht. Einige Verfasser gehen von einer starken Ähnlichkeit der Modernisierungsproblematik in den ehemals sozialistischen Staaten und der III. Welt aus. (Fischer 1993, S.442.) Für die meisten dieser Länder ist aber die anhaltende Dominanz ihres bäuerlichen Charakters bis heute der grundlegendste Unterschied zu den westlichen Gesellschaften. (Simons, Jr.1991). Andererseits kann man in bezug auf ostmitteleuropäische Gesellschaften nicht in jedem Falle von Systemen sprechen, die sich in einem Frühstadium der Entwicklung befinden.

Nur der westliche Teil der damaligen Tschechoslowakei gehörte in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen zu der Gruppe den industrialisierten westlichen Staaten an. Unter der kommunistischen Herrschaft wurden die Entwicklungspotentiale aller östlichen Staaten zum Teil lahmgelegt und zum Teil fehlgeleitet. Trotzdem wurden einige Entwicklungslinien der modernen westlichen Gesellschaften (z.B. die Industrialisierung und Verstädterung) auch während der kommunistischen Herrschaft verfolgt. (Damus 1986). Gemessen an den westlichen Standards handelte es sich in Osteuropa um eine "selektive Modernisierung" einzelner Gesellschaftsbereiche, die von oben unter dem Primat der Parteipolitik gestanden hat. Deshalb trägt die heutige Struktur dieser Gesellschaften zugleich einige Attribute der Modernität und eine große Anzahl veralteter Elemente, deren Kennzeichen Bürokratisierung und mangelnde Initiative von unten sind.

Die am Anfang der östlichen Umbrüche stehenden sowjetischen Reformen in der 2. Hälfte der 80er Jahre konnten als "defensive Modernisierung" bezeichnet werden. Die "defensive" Modernisierung zeichnen folgende Merkmale aus:

1. Äußerer Anreiz, gewöhnlich durch Konfrontation mit einer starken Großmacht;
2. Auftreten eines Führers oder mehrerer Führer, die versuchen, die Position ihres Landes zu stärken;
3. Bildung einer neuen Bürokratie und Veränderung der politischen Strukturen;
4. ökonomischer Wandel, geplant und durchgesetzt von der Zentralregierung;
5. Entstehung eines Mittelstandes, in deren Folge sich eine Vielzahl weitere ökonomische Gruppeninteressen äußern. (Ward/Rustow 1964, S.149)

Nach den Umstürzen der Jahre 1989/90 und der Auflösung der UdSSR kam es in ganz Osteuropa zu einer deutlichen Vertiefung und Ausweitung dieser Reformen. Auch wenn die Reformelemente und -schritte von Land zu Land mit unterschiedlichem Nachdruck realisiert werden, kann man den Prozeß selbst als nachholende Modernisierung bezeichnen. Das westliche System wird dabei, stellenweise zu unkritisch, als Vorbild betrachtet. Die allgemeine Richtung orientiert sich zwar eindeutig an westlichen Vorbildern, der Prozeß selbst verläuft aber anders als seinerzeit in den westlichen Gesellschaften und auch sein Ausgang ist noch offen.

Die allgemeine Zielrichtung der östlichen Modernisierung läßt sich mit den Begriffen der Marktwirtschaft und der pluralistischen Demokratie umschreiben. Dies sind auch die ordnungspolitischen Vorgaben des praktizierten Systemwechsels. In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Definitionsmerkmalen der demokratischen und marktwirtschaftlichen Ordnung. Auch wenn eine allgemein anerkannte Definition nicht präsentiert werden kann, lassen sich für eine demokratische (Rosecrance 1986, Steffani 1980) und marktwirtschaftliche Ordnung (Smith 1974, Demsetz 1967, Locke 1974, Hayek v.1969) einige grundlegende Prinzipien nennen. In beiden Fällen handelt es sich bekanntlich um idealtypische Definitionsmerkmale, die auch in den westlichen Staaten in verschiedenen Spielarten auftreten. Die unterschiedlichen und für eine grundlegende gesellschaftliche Umgestaltung eher ungünstigen Bedingungen in Osteuropa begründen auch die in der Literatur vorherrschende Einigkeit darüber, daß in der Anfangsphase des Systemwechsels lediglich ein Minimalprogramm der ordnungspolitischen Umgestaltung realistisch erscheint. Dieses Minimalprogramm beschreibt zugleich auch die wichtigsten aktuellen Aufgaben des Transformationsprozesses.

Die programmatischen Zielsetzungen der nachholenden Modernisierung muten allerdings recht formalistisch an. Die Tatsache, daß die Modernisierung vor allem eine langjährige Lern- und nie endende Anpassungsaufgabe darstellt, wird nicht immer ausreichend gewürdigt. Die eher theoretische Möglichkeit einer schnellen, den Abstand zu den westlichen Staaten wirklich verkürzenden Entwicklung wäre die Vorwegnahme der sich abzeichnenden ökonomischen, technologischen Entwicklung. (BFT/Frauenhofer-Institut 1993, NISTEP 1993). Dies würde u.a. die richtige Erkenntnis über die Konturen der künftigen weltwirtschaftlichen Entwicklung, die zutreffende Einschätzung eigener Möglichkeiten und eine, diesen Tatsachen angepaßte, strategisch orientierte Wirtschaftspolitik voraussetzen. Zu ihren hervorstechendsten Merkmalen würden Einsparungen und Bündelung der freigewordenen investiven Mittel auf wenige entwicklungsfähige Felder, aber auch ein hohes Risiko des Fehlschlags gehören.

Die Modernisierung stellt somit sowohl die Chance, den Anschluß an die Spitzengruppe der Weltwirtschaft zu finden, als auch das Risiko, dabei zu scheitern. (Sauer 1994, S.45). Wirklich nüchtern betrachtet überwiegen für die meisten ehemaligen sozialistischen Staaten gegenwärtig eher die Risiken. Die Erfahrungen aus der Dritten Welt zeigen, daß die bisherige Praxis der "nachholenden Modernisierung" meist größere Armut und Abhängigkeit zur Folge hatte und den Abstand verfestigte. Wenn wir die Beispiele für den wirtschaftlichen Aufstieg betrachten, kommen wir zu eher ernüchternden Ergebnissen. In Südkorea, Singapur und Taiwan gab es weitaus günstigere Startbedingungen. Dazu gehörten im einzelnen: hohe Auslandsaktivität, aufnahmefähiger Weltmarkt und nur in einigen Fällen der (überall in Osteuropa notwendige) Abbau eines staatlichen Sektors. Darüber hinaus hatten diese Länder den Vorteil der autoritären Herrschaftsstruktur in der Anfangsphase der Modernisierung. (IBRD 1993, Spielmann 1994). Auch in den westlichen Staaten setzte sich die politische Demokratie seinerzeit erst lange nach der Etablierung des Marktes und der Akkumulation des Reichtums in privaten Händen durch. Die Demokratisierung lief in den westlichen Gesellschaften zeitlich versetzt und insgesamt langsamer ab. Im



Gegensatz zu den östlichen Staaten nahm sie weniger die Form des schnellen institutionellen Umbaus, sondern eher eines langsamen Lern- und Optimierungsprozesses an.

Unter den gegebenen Umständen könnte der Modernisierungsprozeß in Ostmitteleuropa durchaus zur Entwicklung einer "Zweigstellenwirtschaft" führen. Die Dispositionsbefugnisse und die überdurchschnittlichen Einkommen wären dann im Westen angesiedelt, die Berufe, Aufstiegschancen und Einkommen im östlichen Teil Europas blieben dagegen vergleichsweise unattraktiv. Dies könnte zur Abwanderung von Eliten und zur weiteren Verfestigung des Abstandes führen. Damit würde sich eine Entwicklung anbahnen, die dem "Mezzogiorno-Szenario" ähnelt. (Pfeiffer/Janeba 1992, S.51ff.). Diskutiert wird auch die Gefahr einer Lateinamerikanisierung des Ostens. Das würde wirtschaftliche Stagnation, hohe Verschuldung und starke inflationäre Entwicklungen mit sich bringen.

## **6.2 Soziale Gleichheit und Marktwirtschaft**

Die Vermeidung von Risiken und Wahrnehmung von Chancen hängt im östlichen Teil unseres Kontinents auch davon ab, welche Rolle das überlieferte Wertesystem spielen wird und wie schnell es sich verändert. Die zurückliegenden Jahrzehnte der kommunistischen Herrschaft hinterließen Spuren an den Einstellungen und Erwartungen der Menschen. Wenn im folgenden aus Gründen der Anschaulichkeit von einem "sozialistischen Wertesystem" die Rede sein wird, dann hat es mehr mit der zeitlichen Zuordnung seiner Entstehung zu tun, als mit den sozialistischen Idealen. So oder so, hinterließen die zurückliegenden Jahrzehnte der kommunistischen Herrschaft Spuren an den Einstellungen und Erwartungen der Menschen. Die wesentlichen Bestandteile des heute wirksamen Wertesystem sind durch die sozialistische Ära geprägt. Dieses überlieferte Wertesystem wird das Verhalten der Menschen im Osten auch noch in der Zukunft prägen, die aber unter anderen Vorzeichen stehen wird. Das Wertesystem ist nie und nirgendwo zeitgemäß, weil es die gestrige ökonomische und soziale Situation widerspiegelt.

In der konkreten Situation der postkommunistischen Staaten handelt es sich in erster Linie um die sozialen Kosten der Transformation. Dazu gehören das Absinken der traditionellen Merkmale der sozialen Sicherheit, wie das Niveau des Wohnens, Einkommens und das Auftauchen des bislang unbekannten Phänomens der Arbeitslosigkeit und des Pauperismus.

Die sozialen Probleme verdichten sich in der Arbeitswelt. Mit der Übernahme des kapitalistischen Systems nimmt die Arbeit Warencharakter an und wird folglich dem Gesetz von Angebot und Nachfrage unterworfen. Die Personen, die ihre Arbeit verlieren, sind nicht mehr in der Lage, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen. Für Spannung sorgt in diesem Zusammenhang die unzureichend entwickelte Sozialgesetzgebung und die unterentwickelten Wohlfahrtsfunktionen des Staates. Dabei erwartet die ostmitteleuropäische Staaten eine Reform aller Systeme der sozialen

Sicherheit. Sie wird einschneidende Eingriffe insbesondere für soziale schwache Schichten mit sich bringen.

Die Bereitschaft, die sozialen Kosten zu tragen, gründet sich letztlich auf den Überzeugungen über die Gerechtigkeit und Gleichheit. Gerechtigkeit und Gleichheit sind im abendländischen Denken zentrale moralische Kriterien der Beurteilung sozialer und ökonomischer Verhältnisse und spielen eine Konstitution Rolle für die innere Stabilität der Gesellschaft. Für die ostmitteleuropäischen Staaten hat die distributive Gleichheit mindestens aus zwei Gründen eine besondere, für den friedlichen Ablauf des Transformationsprozesses vielleicht sogar entscheidende Bedeutung. Erstens ist sie in der Tradition der vergangenen jahrzehntelangen Gesellschaftspolitik begründet. In ihrem Rahmen wurde die soziale Gleichheit, wenn auch zum großen Teil proklamativ, angestrebt. Zweitens bekommt sie in der Situation der harten Umverteilungskämpfe in der nachkommunistischen Zeit einen besonderen Stellenwert. Die entstehende kapitalistische Wirtschaft zeichnen Elemente des Nullsummenspiels aus. Die wirtschaftlichen Gewinne eines Teils sind die Verluste des anderen Teils der Gesellschaft. (L.C.Thurow 1981, S.11). Der reale Sozialismus war keine solche "Nullsummengesellschaft". Dieser Bruch zwischen gestern und heute begründet letztlich die Enttäuschung des "kleinen Mannes" über die Begleiterscheinungen des Transformationsprozesses. Seine Unzufriedenheit entsteht aus den Disparitäten, dem Nebeneinander von Licht und Schatten.

Die jahrzehntelange andauernde Gleichschaltung und die materiellen Entbehrungen begründen die extreme materielle Orientierung der Bevölkerungsmehrheit im Osten. Die Gesellschaft hungert förmlich nach Wohlstand und Statussymbolen. Nicht zufällig kommt es zur steigenden Entsparung der Privathaushalte. Nach einer Studie des RWI haben im Jahre 1994 mehr als 35 Prozent polnischer Haushalte einen Konsumkredit aufgenommen. In den westlichen Ländern liegt diese Quote knapp über 15 Prozent. Wir beobachten ein Ausleben der angehäuften Konsumdefizite in einer Zeit, in der alle östlichen Volkswirtschaften die asketische "protestantische Arbeitsmoral" brauchen würden. Ihr Fehlen kann unter Umständen gravierende volkswirtschaftliche Folgen haben. Die in allen ostmitteleuropäischen Staaten durchgeführte Privatisierung führte nach Meinung einiger Kritiker nicht zu einer idealen Eigentumsstruktur. Die Eigentumsstruktur hat sich aufgespalten. Die Folge ist, daß Kontrolle und Lenkung der Betriebe nicht mehr möglich ist. Die Kleininvestoren, die ihre Anteile an ausländische oder inländische Interessenten verkauft haben, nutzten die Erlöse direkt oder indirekt für den Konsum. Angesichts der erforderlichen strukturellen Veränderung handelte es sich in beiden Fällen um eine Fehlleitung der potentiell investiven Mittel.

In den ehemaligen sozialistischen Staaten ist die Meinung verbreitet, daß die institutionelle Umgestaltung seit 1989 soziale Systeme hervorgebracht hatte, die in jeder Hinsicht dem westeuropäischen Standard entsprechen. In Wahrheit wirkt noch das sozialistische Wertsystem nach und dies trägt zur Etablierung einer spezifischen Form der Marktwirtschaft bei. Der Aufbau des Kapitalismus "ohne Adjektiva" führte eher zur Entstehung des Kapitalismus "italienischer Art" (A. Applebaum). Nach Meinung des stellvertretenden Justizministers der Tschechischen Republik, C. Svoboda sei der Unterschied zwischen dem, was man in der westlichen und in der

östlichen Welt unter Korruption versteht, sehr groß. Das, was im Westen als Korruption gelte, sei im Osten noch lange keine Korruption. Das ehemalige Regime sei auf Korruption gegründet gewesen, erklärte Svoboda. "Unsere Gesellschaft lehnt die Korruption nicht so stark ab, wie etwa die Gesellschaft im Westen". Konkrete Beispiele mangelnder Sensibilität in diesen Fragen lieferten die Recherchen des damaligen polnischen Justizministers und späteren Ministerpräsidenten Cimoszewicz im Sommer 1994. Der Initiator der "Aktion saubere Hände" stellte dabei eine Liste von 80 Staatsbeamten, die in bezahlten Doppelfunktionen tätig waren, auf. Das bekannteste Beispiel war der ehemalige Außenminister Olechowski, der als Vorsitzender des Aufsichtsrates der Bank Handlowy tätig war. In einem engen Zusammenhang mit diesen Erscheinungen muß auch die Steuerhinterziehung und die gesamte Schattenwirtschaft angesprochen werden. In der tschechischen Republik arbeiten nach offiziellen Schätzungen zwischen 160-400 000 Menschen in der Schattenwirtschaft. In Ungarn liegt nach Expertenschätzungen der Anteil der Schattenwirtschaft an BIP zwischen 10 bis 30 Prozent. In den westlichen Staaten treten diese Vergehen in einem wesentlich kleineren Maßstab auf.

A. Applebaum kommt zu der Schlußfolgerung, daß in den ehemaligen sozialistischen Staaten "korrumpierte, zumeist von den ehemaligen kommunistischen Parteien angeführte Regime dominierten. Sie stützten sich auf die kryptokommunistische, halbmafiose ökonomische Elite". (Applebaum 1994, S.11). Diese kritische, auch von anderen Verfassern geteilte (Rosenberg 1995, Grancelli 1995), Bewertung würde aber zu kurz greifen, wenn sie sich lediglich auf die fachliche Kompetenz und die moralischen Qualitäten der neuen Eliten erstrecken würde. Mindestens genauso wichtig, wenn nicht wichtiger, sind noch andere Tatsachen. Die alten gegenseitigen Abhängigkeiten, Korrumpierbarkeit, Erpressbarkeit und Gier der "neuen-alten" ökonomischen und politischen Eliten beeinträchtigen ihre Fähigkeit, strikt sachlich begründete Entscheidungen zu treffen. In ökonomischen Kategorien ausgedrückt, führt dies zur Verzerrung des Wettbewerbs und Fehlleitung von Ressourcen. Darüber hinaus entsteht eine zusätzliche Fehlerquelle in einer Phase, in der zumeist unumstößliche, für die Zukunft dieser Länder strategisch wichtige Entscheidungen gefällt werden. Die wesentlich stabileren westeuropäischen Staaten können dagegen "disfunktionelle Individuen" in Führungspositionen eher verkraften.

Vor dem Hintergrund der überlieferten Einstellungen und enttäuschten Wohlstandserwartungen fällt es vielen Menschen im östlichen Teil Europas schwer, die sich häufenden Äußerungen der sozialen Anomie, wie das Auftauchen der Drogenproblematik oder den Anstieg der Kriminalität zu akzeptieren. Angesichts dieser Probleme erscheint die pluralistische Demokratie als zu "zu zaghaft", wenn es um die Kriminalitätsbekämpfung geht, und "doppeldeutig", ja "ungerecht", wenn die Wiedergutmachung des vergangenen Unrechts verlangt wird. Die freie Marktwirtschaft scheint vor allem der schmalen Schicht der Neureichen als Rechtfertigung für ausbeuterisches Verhalten zu dienen. Und in der Tat hat der Besucher aus dem Westen häufig den Eindruck, daß in Osteuropa im Zeitraffertempo die Phylogenese der kapitalistischen Ordnung wiederholt wird. Nach den friedlichen Revolutionen des Jahres 1989 etablierte sich im Osten zunächst ein Abbild des Manchester-Kapitalismus. M. Vester weist zurecht darauf hin, daß während der Modernisierung der

postsozialistischen Gesellschaften, die klassischen industriegesellschaftliche Kapital-Arbeit-Dichotomie, "die Konfliktlinien alter und neuer sozialer Ungleichheiten wiederbelebt" würden. Dem durch die Liberalisierung der Wirtschaft erwirkten ordnungspolitischen Aufstieg steht ein wirtschaftlicher und sozialer Abstieg gegenüber. Einer der führenden tschechischen Gewerkschaftler V.Tkác sprach davon, daß politische und bürgerliche Rechte präferiert und soziale und ökonomische Rechte tendenziell unterdrückt würden. Der an sich wünschenswerte Trend zum Ausbau der Vormachtstellung privatwirtschaftlicher Rationalitäten bringt die Vernachlässigung der Frage nach der sozialen und politischen Tragbarkeit der Reform mit sich. Diese Frage drängt sich aber zunehmend in den Vordergrund.

### **6.3 Neue Institutionen und alte Erwartungen**

Zurecht betonen aber Mármora und Messner: "Institutionen können jedoch aller Erfahrung nach nur dann erfolgreich zu sozialer Kohäsion und politischer Stabilität beitragen, wenn zugleich ein Mindestmaß an sozialer Gerechtigkeit und Chancengleichheit, Partizipationsmöglichkeiten und ein Set von gemeinsamen Wertvorstellungen existieren". (Mármora/Messner 1992, S.55) Da er solche Merkmale nicht beobachten kann, spricht D.N. Nelson von der "proto-democracy" in der ostmitteleuropäischen Region. (Nelson 1993, S.160.).

Trotz des jahrzehntelang erlebten entbehrungsreichen realsozialistischen Alltags erweist sich die "Leidensfähigkeit" der Menschen im Osten in der Konfrontation mit den Schattenseiten des westlichen Gesellschaftssystems als eher unterentwickelt. Paradoxerweise waren viele Menschen in Osteuropa durch die staatliche Betreuung und Bevormundung in gewissem Sinne verwöhnt. Nicht wenige von ihnen sind nicht in der Lage, mit den gravierenden Veränderungen ihrer sozialen Stellung fertigzuwerden. Die Arbeitslosenquote in der Slowakei betrug im Dezember 1991 11,1 Prozent. Damit war sie etwa so hoch wie in Italien, Frankreich und Dänemark und niedriger als in Spanien und Irland (beide 16 Prozent). In der Tschechoslowakei führte aber die wirtschaftliche Krise in der Slowakei zum Aufkommen starker nationalistischer Stimmungen und nach ihrer politischen Artikulation in Wahlergebnissen zur Spaltung des Landes. Bezeichnenderweise blieben die Indikatoren der Unzufriedenheit auch nach der Trennung beider Staaten nicht aus. Im Jahre 1995 beantworteten 74 Prozent der Tschechen und 73 Prozent der Slowaken die Frage mit Ja: "Ging es Personen wie Ihnen vor 1989 besser"? Die Fragen, die die Slowaken bewegten wurden durch die Teilung genauso wenig gelöst, wie die Erwartung der tschechischen Bevölkerung nach einem Wohlstand für alle.

Die Anpassung an den so "anderen Kapitalismus", den man früher als die positive Gegenwelt zum realen Sozialismus "gekannt" hatte, ist ein schmerzlicher Prozeß, der mit dem Begriff Ernüchterung am treffendsten charakterisiert werden kann. Auf diesem Hintergrund erscheint die vormals rundweg abgelehnte realsozialistische Wirklichkeit als eigentlich idyllisch. Bei einer polnischen Umfrage glaubten 23 Prozent der Befragten, daß "der Kommunismus durch eine neue Diktatur der 'Solidarität' ersetzt wurde", 22 Prozent waren der Meinung, daß "hinter dem Rücken der neuen Autoritäten die gleichen Menschen herrschen wie früher", und lediglich 11

Prozent vertraten die Ansicht, daß "an die Stelle der Diktatur die Demokratie trat". Dieses Bild änderte sich auch später nicht. Nach einer Umfrage aus dem Jahre 1994 waren 75 Prozent bzw. 66 Prozent der Befragten mit der Art unzufrieden, wie der damalige Präsident und Ministerpräsident L.Walesa bzw. W. Pawlak ihre Ämter ausübten. Die Mehrheit der Befragten war der Meinung, daß es in Polen keine Partei gebe, die die Interessen der kleinen Leute vertreten würde. Immer wieder wurde in Umfrageergebnissen die Spaltung der polnischen Gesellschaft bestätigt. Etwa 40 Prozent der Befragten erklärten, daß die Entwicklung in Polen in eine schlechte Richtung gehe, nicht ganz 40 Prozent waren entgegengesetzter Meinung. Die Ereignisse im Umfeld der Präsidentschaftswahlen des Jahres 1995 und der darauffolgende Sturz der Regierung Oleksy bestätigten diesen "Schwebezustand" der polnischen Gesellschaft.

Das ungarische Institut für Meinungsforschung veröffentlichte im September 1995 eine Studie über "Jugend und Systemänderung". Sie entstand auf der Grundlage der ersten vollständigen sozialen Erhebung seit dem Ende des Einparteiensystems. Die Ergebnisse zeigen, daß die meisten Jugendlichen mit der Umgestaltung unzufrieden sind. In den letzten Jahren haben lediglich fünf Prozent wirklich positive Veränderungen ihrer allgemeinen Situation sowie ihrer Stimmung erfahren. 20 Prozent fühlten sich etwas besser und bei 25 Prozent war dies unverändert. 35 Prozent der Jugendlichen waren dagegen unglücklicher, und 15 Prozent von ihnen bezeichneten ihre Lage als viel schlechter als zuvor. Die finanzielle Situation hat sich bei drei Prozent wesentlich verbessert, für 22 Prozent hat sie sich nur unwesentlich verbessert, für 25 Prozent ist sie gleich geblieben. Gleichzeitig geht es 33 Prozent schlechter als vor vier Jahren, und die finanzielle Lage hat sich für 17 Prozent beträchtlich verschlechtert. Zu den wichtigsten Indikatoren der Unzufriedenheit gehört die niedrige Wahlbeteiligung. Sie hängt direkt mit dem materiellen Wohlergehen der Menschen zusammen. Bei den letzten Kommunalwahlen in Ungarn (Ende 1994) betrug die Wahlbeteiligung in dem reicheren Westteil Ungarns mehr als 50 Prozent. In den östlichen Gebieten war sie um bis zu zwanzig Prozent niedriger.

Bei näherer Betrachtung wird es deutlich, daß die Desillusionierung nicht unbegründet ist. Die Hoffnungen des Jahres 1989, gesteigert durch die tendenzielle Überschätzung der westlichen Gesellschaft und die Unterschätzung der Dauer und der Komplexität des Systemwechsels wurden sehr schnell durch die ernüchternde Erfahrung des beschwerlichen Modernisierungsprozesses ersetzt. Ungeachtet der kaum überzubewertenden Tatsache, daß die kommunistische Herrschaft ihr Ende fand, charakterisiert das soziale Klima in Osteuropa nicht nur Optimismus und wirtschaftliche Aufbruchstimmung, sondern auch Minderwertigkeitskomplexe, sozialen Neid und Gefühle, "um sein Leben betrogen worden zu sein". Wenn wir wirklich nüchtern urteilen, dann können zwar die Altersgruppen bis etwa 35 Jahren auf bessere Perspektiven hoffen, aber die ältere Generation befindet sich nicht ganz ohne Grund in einer Gefühlslage zwischen Torschlußpanik und Resignation. D.N.Nelson spricht die Apathie bzw. Antipathie als die "vielleicht gefährlichsten und am schwierigsten zu meisternenden Herausforderungen für die Zukunft Osteuropas" an. (Nelson 1992, S.359.). Dies erscheint um so wichtiger als den östlichen Gesellschaften eine radikale Revision ihrer Vorstellungen und Reduktion ihrer Erwartungen noch bevorsteht. Die

Wohlstandsgesellschaft und der Wohlfahrtsstaat, die im Bewußtsein östlicher Völker die Attraktivität des westlichen Gesellschaftsmodells definieren, gehören nämlich in Wirklichkeit bereits einer vergangenen Ära an (Robinson 1994, S.3.). In den westlichen Gesellschaften wird diese Tatsache gegenwärtig schmerzhaft verarbeitet, im Osten des Kontinents aber noch nicht als Problem erkannt. Die künftige Falle für den Fortschritt östlicher Reformen stellt die Tatsache dar, daß sich der dortige Durchschnittsbürger unverändert an westlichen Konsum- und Lebensstilmustern orientiert. Sie sind aber für die Masse der Bevölkerung, auch im Falle einer besonders günstigen wirtschaftlichen Entwicklung in der Region, definitiv nicht mehr erreichbar.

## **6.4 Wirtschaftsrelevante Werte und Modernisierung**

Im Hinblick auf die Entwicklung von wirtschaftlich relevanten Werten in den ehemaligen sozialistischen Staaten seit 1989 gibt es bereits einen beachtlichen Fundus an Informationen und Erfahrungen. Trotzdem bestehen vor allem im Westen immer noch zahlreiche Mythen und Illusionen. Sie sind vor allem auf mangelnde analytische Schärfe und langlebige Vorurteile zurückzuführen. Es zweifellos lohnend, einige dieser gedanklicher Konstrukte zu erörtern.

Es ist nach wie vor erforderlich, die nationalen Vorurteile zurückzuweisen. Bekannte Konstrukte wie "polnische Wirtschaft" oder "Schwejkismus" stellen eine unzulässige Vermengung von Alltagswissen, empirischen Fakten, politischen Werturteilen, die auch noch spezifischen zeitlichen und sachlichen Zusammenhängen zugerechnet werden müssen, dar. In ihrer Griffigkeit vermitteln sie den falschen Eindruck, die Menschen "drüben" zu kennen und führen zwangsläufig zu Fehlentscheidungen, die unter Umständen auch recht kostspielig sein können.

Auch wenn wir nationale Vorurteile als unzutreffend zurückweisen, können wir der Tatsache nicht aus dem Wege gehen, daß es zweifellos einen Kernbereich spezifischer Verhaltensweisen und Einstellungen gibt. Es handelt sich um ein System von erprobten und als erfolgreich erkannten Verhaltensweisen, die in dem gegebenen soziokulturellen Raum zu Ergebnissen, die im Sinne der Verhaltensökonomie positiv waren, führten. Sie wurden von Generation zur Generation weitergegeben, dem sich wandelnden Umfeld angepaßt und damit einem ständigen Optimierungsprozeß unterzogen. Solche Verhaltensweisen sind somit im konkreten geschichtlichen Kontext und sozialen Umfeld erklärbar und z.T. auch wirklich spezifisch. So beinhalten die Werte- und Verhaltensrepertoires kleiner, lange Zeit unterdrückter Nationen einige erkennbare Abweichungen von denen der großen und expansiven Nationen. Auf der anderen Seite gibt es eine Art gemeinsamen Nenner, der den Großteil des menschlichen Verhaltens im ökonomischen Bereich erklären kann. Es handelt sich um den Grundsatz der Verhaltensökonomie, d.h. der Vorteilsmaximierung und Aufwandsminimierung. Wichtig ist dabei natürlich zu wissen, welche Ziele in dem gegebenen soziokulturellen Kontext wünschenswert sind.

Wenn die westlichen Partner bereit sind, vorurteilsfrei das Spezifische an dem jeweiligen Werte- und Verhaltensrepertoire zu respektieren, gibt es in der Regel keine Schwierigkeiten. Die soziokulturellen Eigenarten werden immer eine denkbare Quelle von Mißverständnissen, Effizienzverlusten und Fehlentscheidungen sein, wenn sie im

Kontext eines großen Modernisierungschubes auftreten (russische Modernisierung nach 1985), wenn zwei unterschiedliche Verhaltensrepertoires in einer Situation aufeinander stoßen, die enge Zusammenarbeit und Koordination verlangt oder wenn der westliche Partner seine überlegene Position zu deutlich ausspielt.

Viele westliche Politiker, Wirtschaftsführer und Wissenschaftler gehen implizit davon aus, daß der institutionelle Umbau von der Plan- zu Marktwirtschaft schon dafür sorgen wird, daß sich das Verhalten der Menschen ändert und in Einklang mit dem neuen System kommen wird. Den meisten Vertretern dieser Meinung kann man zwar keine Sympathien für den Kommunismus nachsagen und trotzdem folgen sie unbewußt klassischen marxistischen Annahmen. Etwa der, daß das Verhalten die Funktion der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist. Die Vertreter dieses Ansatzes lassen sich ähnlich täuschen, wie sich die kommunistischen Regierungen (und westliche Beobachter) in der Vergangenheit täuschen ließen. Die vorherrschende wissenschaftliche Lehrmeinung im Westen ging vor den Umbrüchen des Jahres 1989 davon aus, daß die Menschen im Osten tatsächlich überzeugte Kommunisten sind. Auch wenn es die ehemaligen Verfechter dieser Meinung heute ungern hören, kann man dies in zahlreichen Werken westlicher Provenienz nachlesen. Die absolute Mehrheit der westlichen Wissenschaftler und Politiker leitete früher von dem beobachteten Konformismus und Uniformität der sozialistischen Gesellschaften die kühne Annahme ab, daß die Menschen im Osten tatsächlich ideologisch umerzogen worden seien. Nur ganz wenige im Westen haben es begriffen, daß es sich dabei um die Bestätigung der elementaren Fähigkeit der Gattung Mensch handelte, nämlich um ihre Anpassungsfähigkeit. Und tatsächlich als der reale Sozialismus eines morgens nicht mehr befohlen werden konnte, zeigten die Menschen im Osten ihre wirkliche Einstellung.

Heute scheinen nicht wenige in West und Ost der gleichen Illusion mit umgekehrten Vorzeichen zu unterliegen. Dabei kann man in sechs Jahren nicht mehr erreichen als lediglich materielle Attribute der Modernität und Internationalität anzuhäufen. Darüber hinaus könnte man ganze Seminare darüber abhalten, daß es ein Unterschied ist, wenn materielle Attribute der "Modernität" dem geistig-technologischen Umfeld der Gesellschaft entstammen oder lediglich Implantate von "außen" sind. Das westliche outfit und westliche Statussymbole sind lediglich oberflächliche Veränderungen, die nicht tief genug verankert sind. Die schnell erreichten Attribute der "modernen Gesellschaft", von Anglizismen bis zu Computern verleiten zu einer überzogen optimistischen Bewertung des erreichten politisch-ökonomischen Niveaus, aber in Wirklichkeit existiert in Osteuropa bisher nur eine Art, kaum wirklich verankerten "second hand" Kapitalismus. Dies zeigt sich spätestens dann, wenn das alte und neue Wertesystem aufeinander stoßen.

Die Werte- und Verhaltensmuster werden auch noch durch die Tatsache beeinflusst, ob es sich im Osten um eine im Innersten immer noch weitgehend bäuerliche und nur regional auch industriell geprägte Gesellschaft handelt. Folglich erlauben die Eindrücke aus einer scheinbar verwestlichten östlichen Großstadt noch keine abschließenden Aussagen über die gesamte Gesellschaft. Die sklavische Übernahme der westlichen Vorbilder führt gerade in den Hauptstädten zur Entstehung neuer

Uniformität und erschwert eine wirklich objektive Analyse der Lage. So entstandene vorschnelle Verallgemeinerungen könnten zu Fehlentscheidungen und sogar geschäftlichen Mißerfolgen führen.

Gegenwärtig prägt das Denken und Verhalten der Eliten und der Öffentlichkeit im östlichen Teil Europas eine spezifische intellektuelle Folklore. Es handelt sich um ein inkonsistentes System von positiven und negativen Vorurteilen, Unkenntnis, unbegründeter Minderheitenkomplexe auf der einen und gleichermaßen unbegründeten Selbstbewußtseins auf der anderen Seite. Sorgfältig kultiviert wird eine Reihe von Illusionen und Mythen sowohl über den Ablauf des Systemwandels ("samtene Revolution", "Schocktherapie", "Marktwirtschaft ohne Adjektive") als auch und vor allem über die Qualität der erreichten Ergebnisse. Es gibt Glaubenssätze über die Fortschritte und wirtschaftliche Verankerung des Systemwandels, über die Möglichkeiten der eigenen Wege zur ökonomischen Prosperität und Sicherheit. Das überzogene Selbstbewußtsein verbindet sich häufig mit fehlender Bereitschaft zu unkonventionellen Ansätzen, Mangel an wirklicher Weltoffenheit und Fehlen von synoptischen und geopolitischen Denken.

Hier prallen die alten und die neuen Werte förmlich aufeinander. So wirken auch heute noch wichtige soziale Phänomene, die im und bereits vor dem Kommunismus prägend waren und ihre Wurzeln eigentlich in der bäuerlichen Gesellschaft haben:

- 1 starke soziale Kontrolle, Konformitätsdruck, Intoleranz gegenüber Normabweichlern
- 2 Neid - Gleichschaltungstendenzen
- 3 Mißtrauen gegenüber Fremden

Nach dem Fall des Kommunismus wurden sie vor allem durch eine Tatsache ergänzt und z.T. überlagert. Das hemmungslose Streben nach materiellen Statussymbolen. Dies läßt eine interessante Gemengelage entstehen, die u.a. dazu führt, daß das Verhaltensrepertoire häufig zwischen Extrempositionen schwanken läßt. Minderwertigkeitsgefühle auf der einen, überzogenes Selbstbewußtsein auf der anderen Seite. Mißtrauen gegenüber Fremden und Drang sie sklavisch nachzuahmen. Weltmännisches Auftreten und Provinzionalismus mit verstecktem Rassismus. Das Pochen auf die eigene Eigenart und Einzigartigkeit und das Bedürfnis, dazu zu gehören. Die ostentative Amerikafreundlichkeit bleibt in keiner Weise hinter der früher zelebrierten Sowjetfreundlichkeit.

Die Frage, die sich unter diesen Umständen stellt, ist ganz einfach. Kann der real existierende Kapitalismus die schlechten Bräuche der Vergangenheit tatsächlich und dauerhaft brechen oder arrangieren sich die geübten Chamäleone auch mit diesem System, um es in schwieriger Zeit wieder fallen zu lassen? Ist eine Erosion des nicht wirklich verinnerlichten Kapitalismus auch denkbar? Oder anders gefragt, wie fest ist das neue System im Osten in den Köpfen verankert? Es ist wohl nicht zu gewagt, zu behaupten, daß die Menschen in Osteuropa auch heute jederzeit in der Lage sind, ihre Anpassungsfähigkeit erneut unter Beweis zu stellen. Der Mißerfolg der Kommunisten



bei den Präsidentschaftswahlen in Rußland brachte uns ums Haar um die Möglichkeit, dies empirisch nachweisen zu können. Die Wahlschlappe des tschechischen Ministerpräsidenten Klaus im Juni 1996 zeigte, daß auch im Musterland der kapitalistischen Renaissance große Teile der Gesellschaft offensichtlich andere Ideale haben als die von der politischen Elite suggerierte Marktwirtschaft ohne Adjektiva zu etablieren. Dies wiegt um so schwerer als Klaus zwar radikal formulierte, seine reale Politik dagegen sehr viel Rücksicht auf soziale Stabilität nahm.

# 7. Eindrücke und Erlebnisse

## 7.1 Von Alma Ata bis Zeitz von Ernst Zander

### 7.1.1 Nach Kriegsschluß

Aufgewachsen in der Landwirtschaft - wo auch für uns Kinder Helfen in der Ernte selbstverständlich war und Freude machte - hatte ich mit frühem Aufstehen und Arbeit nach der Schule keine Probleme. Als der Treckerfahrer eingezogen wurde erhielt ich mit 14 Jahren einen provisorischen Führerschein, denn Rüben und Kartoffeln mußten zum Bahnhof gefahren werden.

Die Lehrer wußten von der "Nebentätigkeit" auf den Höfen, die meist von den Ehefrauen der eingezogenen Männer geführt wurden. Übrigens konnte ich bei der Arbeit oft auch Goethes Verse lernen. (Vgl. Zander, (1997))

Meine ersten Eindrücke vom Leistungsprinzip im Kommunismus - oder auch Sozialismus stalinistischer Prägung genannt - erhielt ich in einem sowjetischen Gefangenenerlager. Die oft willkürlichen Sollvorgaben wurden meist mit einer Scheibe Brot und einem Teelöffel Zucker belohnt. Das Wechselbad zwischen Soll- und Übersollerfüllung auf der einen und psychischer Vernichtung durch unsinnige Arbeiten oder verordnetes Nichtstun, verbunden mit Lese- und Diskutierverbot auf der anderen Seite, waren Rahmenbedingungen besonders in den Wintern 1946/47 und 1947/48.

Wer die sowjetischen Lager überlebt hatte, nicht verurteilt wurde - meist wegen Kartoffeldiebstahls, Beschädigung von "Volkseigentum" - aber mit dem Heimkehrerschub 1948 aufgrund des jugendlichen Alters noch nicht entlassen werden durfte, kam in eines der "Schweigelager".

Meine "Arbeitsstätte" hieß dann bis 1950 "KZ Buchenwald", wo ich - angelernt von ehemaligen Motorenspezialisten - u.a. Ventile zu schleifen hatte. Durch das Tor "jedem das Seine" brachten uns die sowjetischen Armeeeingehörigen manchmal Kartoffeln mit und nahmen in seltenen Fällen (Sozialismus mit menschlichem Antlitz) die ersten Lebenszeichen von uns auf Papierfetzen mit nach draußen.

Zu unserer täglichen Leistungsentlohnung kamen manchmal Nahrungsreste, die wir auf einem der reparaturbedürftigen Armeelastwagen fanden. Andere Arbeitskollegen hatten es schwerer. Sie mußten mangels Fahrzeugen Lasten schleppen oder mit zweirädrigen Karren schwere Güter transportieren. Auch war in vielen Arbeitsgruppen entsprechend dem "Befehl" von Oberst Tulpanow - u. a. zuständig für Konzentrationslager in der "späteren DDR" - die Disziplin härter. Wurde ein Gefangener mit Papier oder sogar mit Texten entdeckt oder diskutierten mehr als drei Menschen miteinander, konnte es Isolierhaft geben, die bekanntlich bis Dezember 1989 im 1950 von der DDR übernommenen "früheren KZ Bautzen" praktiziert wurde.

In den folgenden Jahren hatte ich sowohl in Berlin als auch anlässlich verschiedener gesamtdeutscher Studentenveranstaltungen häufig Kontakt mit politisch engagierten Vertretern der DDR, die das Leistungsprinzip sehr in den Vordergrund stellten. Sie

glaubten, in einen Wettbewerb mit der Bundesrepublik eintreten zu können, um sie auch aufgrund ihrer Motivation bald überholen zu können.

Während meiner Studienzeit gab mir im Jahre 1953 ein Kölner Unternehmen die Chance, eine Werkzeitschrift herauszubringen, die auch als Gegenstück zur vorhandenen kommunistischen Betriebszeitung gedacht war. In dem KPD-Blatt wurden die Erfolge der DDR und der Sowjetunion besonders herausgestrichen und die Vorgesetzten des Unternehmens z.T. persönlich angegriffen. Nach anfangs sehr kontroversen Gesprächen mit den betrieblichen KPD - Vertretern fanden wir einen Kompromiß. Ich hatte in Aussicht gestellt, über meine Erfahrungen in kommunistischen Lagern in der neuen Werkszeitschrift zu berichten, wenn sie ihre Hetze fortsetzten. Sie wollten sogar auf die Herausgabe ihres Blattes verzichten, wenn sie auf einer "Meckerseite" die Mißstände im Unternehmen anprangern konnten. Ich willigte ein und arbeitete so - manchmal sehr aufreibend, aber im ganzen doch erträglich - mit den Kommunisten auf dem Gebiet der Meckerseite zusammen. Für mich war diese praktische Zusammenarbeit wichtig, da sich unter den Kommunisten auch gewählte Arbeitnehmervertreter befanden und ich durch die Tätigkeit nebenbei an der Kölner Universität studieren konnte. Dabei wurde mir auch eine ganz andere Seite der kommunistischen Praxis anschaulich vorgeführt.

Einige Jahre später - inzwischen Personalleiter in Norddeutschland - erlebte ich die gesplante Haltung mancher Kommunisten besonders drastisch. So berichtete mir ein Betriebsratsmitglied nach Rückkehr von einem von der SED finanzierten Urlaub in der DDR, daß er zum Ausspionieren des Unternehmens animiert wurde. Die DDR-Seite versuchte dieses auch bei anderen Arbeitnehmervertretern laufend weiter und hat derartige Praktiken einschließlich eingeschleuster Führungskräfte wohl erst Ende 1989 eingestellt.

Als 1961 in Berlin die Mauer errichtet wurde, blieben in westberliner Unternehmen zahlreiche Grenzgänger weg, was zu Engpässen besonders bei Elektrikern und Schlossern der Bewag führte. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter entschlossen sich deshalb alle auslernenden Elektriker und Schlosser - später wurde dieses auch auf andere Berufe einschließlich kaufmännische Angestellte und Elektroberaterinnen ausgedehnt - für ein Jahr unter Beibehaltung ihrer formellen Betriebszugehörigkeit nach Berlin zu schicken. Wir waren überrascht, daß keiner der Lehrlinge diese Entsendung verweigerte, sondern die meisten diesen Einsatz auch als eine besondere Form der Weiterbildung sahen. Vielleicht mag bei manchen auch eine bewußte Abnabelung vom Elternhaus den Entschluß erleichtert haben.

Neben der Unterstützung Berlins hatte die Aktion die erhoffte Nebenwirkung. Nachdem eine größere Anzahl von Mitarbeitern zurückgekehrt war, traten die Kommunisten auf Betriebsversammlungen kaum noch auf, löste sich die KPD-Betriebsgruppe auf und stellte die KPD-Betriebszeitung ihr Erscheinen ein.

Wenn ich in diesen Jahren versuchte, mit dem Auto von Hamburg nach Berlin zu fahren, wurde ich als Initiator der Lehrlingsaktion meist zurückgewiesen. Meine Mutter und meine Schwester in der DDR durfte ich sowieso nicht besuchen, da ich bei der Entlassung aus dem "früheren KZ Buchenwald" im Februar 1950 bei Strafandrohung angewiesen wurde, die DDR nicht zu verlassen.

Um so überraschter war ich, über einen Verlag vom Zentralen Forschungsinstitut für Arbeit des Staatlichen Amtes für Arbeit und Löhne beim Ministerrat der DDR einen Brief zu erhalten, in dem ich - parallel zum ursprünglich geplanten SPD/SED-

Redneraustausch - einen Vortrag über "Führungskräfte und technischer Fortschritt" halten sollte. Nach Abstimmung mit dem Hamburger Bürgermeister Prof. Weichmann und den zuständigen Bundesbehörden sagte ich zu, auch in der Hoffnung, dabei meine Angehörigen treffen zu können. Ich stellte jedoch zur Bedingung, mit Familie und Auto nach Dresden fahren zu dürfen. Ich erhielt eine Zusage, die auch nicht zurückgezogen wurde - vielleicht weil das Programm gedruckt und auch in andere Ostblockländer verschickt war -, als man auf dem umfangreichen Fragebogen feststellte, daß ich aus der Mark Brandenburg stammte.

Die Veranstaltung verlief anfangs sehr eintönig, denn die ordensgeschmückten Vertreter der Staatsorgane, der SED und des FDGB stellten kaum Fragen, sondern antworteten mit Monologen. Als einige das westliche Wirtschaftssystem und den "kapitalistischen" Führungsstil angriffen, reagierte ich z. T. emotional, was die Veranstaltung beinahe zum Scheitern brachte. Wir waren uns zwar einig, wie notwendig für die Steigerung des Lebensstandards gute Leistungen sind, wir waren uns damals sogar einig über Formen der Leistungsentlohnung und Motivation in den Betrieben. Sobald es aber um Grundsätze der gegensätzlichen Systeme ging, kam es zum Krach. Schließlich reisten meine Frau und ich - die Kinder hatten wir illegal bei den Angehörigen in der DDR gelassen - mit 100,- DM Ost als Aufwandsentschädigung und Honorar in Richtung Berlin. Die Einreise nach West-Berlin wurde uns jedoch verwehrt, da nach der damaligen 3-Staaten-Theorie ein Besuch der DDR und West-Berlins nicht gestattet war. Die Vorlage des Briefwechsels und Telefonate mit Dresden und wichtigen Stellen in Ostberlin veranlaßten schließlich den Kommandeur der Grenzübergangsstelle zum Einlenken. Der Transitverkehr wurde zeitweise unterbrochen. Wir fuhren unter Zurücklassung unserer Ausweispapiere nach West-Berlin. Das gleiche Procedere eignete sich Absprache gemäß nach meinem Vortrag in West-Berlin am nächsten Tag wieder, als wir nach Hamburg zurückfuhren. Durch diese Besonderheit beim Grenzübergang war unsere Dresden-Reise bekannt geworden, und das ZDF brachte in seiner Sendung "drüben" am Bußtag 1966 ein Interview (Die Sammelscheine, Hamburg, Heft 4/1969).

Animiert durch die Dresdner Veranstaltung wandte sich die tschechoslowakische Regierung nach der Machtergreifung durch Dubcek an mich, um mich zu einem Abschlußvortrag im Rahmen der zentralen Ausbildung oberer Führungskräfte in der Tschechoslowakei, einzuladen. Diese Einladung wurde auch nicht widerrufen, als Ostblocktruppen in die Tschechoslowakei einmarschierten. So fuhren wir mit sehr gemischten Gefühlen im Januar 1969 nach Prag, denn die politische Situation war völlig unklar, und an den Straßen fehlten viele Schilder. Zwischenzeitliche Anrufe der Tschechen ließen uns auch nicht zögern, als sich der Student Palach verbrannte, obwohl unser Vortrag am Montag nach den denkwürdigen Demonstrationen anläßlich seiner Beerdigung vorgesehen war.

Bei den verschiedenen Veranstaltungen, in denen mein Mitarbeiter Dr. Knebel (Knebel, H., Die Sammelscheine, Hamburg, Heft 4/1969) und ich auftraten, ging es vor allen Dingen um Möglichkeiten der Effektivitätssteigerung im Zusammenhang mit Führung, Motivation und Leistungsentlohnung. Bei meiner theoretischen Darstellung der Führungslehre unter Zuhilfenahme des Grid-Systems (Zander 1994, in russisch Obninsk 1994, in ukrainisch 1997) stellte ich scheinbar divergierende Tendenzen zu mehr Wirtschaftlichkeit und mehr Humanität dar. Dabei verwiesen die sehr mutig

diskutierenden dortigen Führungskräfte auf das kommunistische Ausbeutungssystem, symbolisiert durch Stachanow und Hennecke. Uns überraschte sehr, wie engagiert angesichts der sowjetischen Panzer die Tschechen und Slowaken diskutierten und auch in öffentlichen Lokalen mit uns zusammen waren. Teile der Vorträge wurden sogar noch in der Tschechoslowakei abgedruckt, bevor sich der Eiserne Vorhang wieder schloß.

Anfang der 70er Jahre hatte das Unternehmen, in dem ich inzwischen Vorstandsmitglied war, ein Kraftwerk zu errichten, an dessen Hochbauteil die DDR mitwirkte. Wir vereinbarten ständige Kontrollen der in einem DDR-Betrieb vorgefertigten Teile und Bewegungsfreiheit der Montagearbeiter.

Eines Tages kam ein für Korrosionsschutz zuständiger Ingenieur aus der DDR zurück, da man ihm wegen Beschäftigung von Häftlingen den Werks Zutritt verwehrt hatte. Unsere sofortigen Einsprüche an höchster Stelle wurden beachtet und ein Treffen in Leipzig vorgeschlagen. Der DDR war sehr daran gelegen, dieses durch Preisunterbietung erhaltene Renommeevorhaben ohne Zwischenfälle zu realisieren.

Bei der Diskussion in Leipzig ging es nicht so sehr um technische Fragen, sondern vor allen Dingen um den Begriff "Häftling", den ich natürlich aufgrund meiner eigenen Erfahrung in Buchenwald anders sah als die DDR Vertreter. Nach sehr emotionalen Diskussionen - unsererseits auch Schadensersatzdrohung in DM West - gaben die DDR Vertreter nach. Die Häftlinge kamen aus dem Werk heraus, und unsere Ingenieure durften wieder rein. Bei anschließender Besichtigung eines neuen Werks unseres Vertragskombinats wurden wir außerordentlich freundlich behandelt. Man setzte große Machtfülle voraus, da wir die Häftlingsarbeit beendet hatten.

Um das falsche Bild, das man sich hier oft von der Situation in Osteuropa machte, wenigstens teilweise zu korrigieren, planten wir mit dem Hamburger Institut "Haus Rissen" eine Reihe von Seminaren, in denen Führungskräfte und Betriebsratsvorsitzende mit den Realitäten, z. B. in der Sowjetunion, vertraut gemacht werden sollten. Bedingt durch den Einmarsch der Sowjets in Afghanistan fand jedoch nur eine Veranstaltung im Juni 1979 statt. Dabei besichtigten wir auch technisch überalterte Fabriken mit vielen Unfallquellen und konnten mit Betriebsleitungen, Gewerkschafts- und Parteivertretern diskutieren.

Für uns war es wichtig, keine Musterbetriebe vorgeführt zu bekommen, sondern Einrichtungen, die normalerweise keinen Westbesuch hatten. Die Fragen nach Arbeitsleistung, Motivation, Krankenstand, Mitbestimmung wurden in der üblichen Weise verklärt beurteilt. Als wir im Betriebshof einen betrunkenen Werksangehörigen entdeckten, gab es eine interessante Diskussion über Alkoholumismus im Betrieb. Uns wurden die notwendigen Maßnahmen wie folgt erläutert:

1. Erziehung in einer kleinen Gruppe,
2. Behandlung in der Konfliktkommission,
3. Psychiatrische Betreuung in einer Anstalt und, wenn das alles nicht half,
4. Arbeitslager, aber "nur" für fünf Jahre.

Die Gewerkschaftsvertreter in unserer Gruppe waren entsetzt, gewöhnten sich aber im Laufe der Woche an weitere Schilderungen des "realexistierenden Sozialismus". Auch die Vergabe der Leistungsprämien provozierte bei uns Widerspruch, denn die mit unterdurchschnittlicher Effizienz arbeitenden Betriebsangehörigen wurden ähnlich wie bei anderen Fehlverhalten erst durch die Gruppe erzogen und wenn das nicht half, u. U. auch entlassen.

Da sich die Komsomolzenvertreter nicht an der Diskussion beteiligten und auch uns keine Fragen stellten, erkundigten wir uns nach dem Grund ihrer Zurückhaltung. Die Antwort hieß: "Wir sind noch zu jung, um Fragen zu stellen".

Ein besonderes Erlebnis war für mich der Vortrag von Professor Tulpanow, der - inzwischen zum General avanciert - an der Universität Leningrad über kapitalistische Wirtschaftsform lehrte. Er griff die westlichen "Monopole" besonders an und beschuldigte den Westen wegen der Verzögerung der SALT II- Verhandlungen. Er gab klar zu, daß der Lebensstandard in der UdSSR weit unter dem der westlichen Länder liege, sah aber kurzfristig eine starke Steigerung. Am Schluß der ausführlichen Diskussion sah ich mich aufgrund meiner Buchenwald-Erfahrung mit Oberst Tulpanow veranlaßt, an seine Zeit in der DDR zu erinnern. Von mir auf die Gefangenen- und Schweigelager in der DDR angesprochen, erwiderte er, er hätte sich immer für humane Dinge eingesetzt und habe u. a. den Sohn von Bundespräsident Heinemann aus dem Gefangenenlager herausgeholt.

Das Seminar in der Sowjetunion hatte den erhofften Erfolg: Die ursprüngliche Begeisterung für die vermutete soziale und gerechte Situation in der UdSSR war bei einigen Teilnehmern der realen Einschätzung gewichen.

Bei meinen Kontakten mit jungen Menschen konnte ich immer wieder feststellen, daß die Information z.B. über die DDR und das dort herrschende Regime nicht nur lückenhaft, sondern überwiegend falsch war. Die sich abzeichnende Verbrüderung deutscher "Anpasser" mit "staatstragenden" Kräften in der DDR trug sicher einiges dazu bei. Darum führten wir in Übereinstimmung mit den Betriebsräten für Lehrlinge Seminare in Berlin durch, die Ein-bis-Zwei-Tage-Besuche in Ost-Berlin einschlossen. Dabei mußten wir allerdings erfahren, daß die kurze Zeit im herausgeputzten Ost-Berlin mit Veranstaltungen im "Haus des Lehrers", in dem versierte Propagandisten die Jugendlichen beeinflussten, die wahren Verhältnisse nicht zeigten.

So entschlossen wir uns, ab 1983 für die Lehrlinge der Konzernbetriebe einwöchige Reisen in die DDR durchzuführen. Ziel dieser Weiterbildungsveranstaltungen über die Schwarzkopf-Stiftung "Junges Europa" war es, junge Menschen über die Grundlagen unserer freiheitlichen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung zu informieren und ihnen, ausgehend davon, die Realitäten in der DDR vor Augen zu führen. Auf dem Programm standen Besuche von Betrieben, Diskussion mit Lehrlingen, kulturelle Veranstaltungen, auch Freizeit zur Kontaktaufnahme in der DDR und- darauf drängten die DDR Veranstalter besonders - zum Abschluß Besuch eines ehemaligen KZ, wie Buchenwald und Sachsenhausen. Aufgrund der besonderen Vorschriften durften die Berliner Jugendlichen nicht mitfahren. Mit den Lehrlingen aus unserem Schweizer Unternehmen hatten wir keine Probleme.

Die kritische Art der jungen Menschen, die von Betriebsräten und Mitarbeitern aus dem Personalwesen begleitet wurden, führte zu manchmal ungewöhnlichen Diskussionen. In der dort üblichen Art waren die Teilnehmer nicht selten frustriert, weil die Funktionäre darauf verwiesen, daß in dem jungen Alter noch nicht solche Fragen zu stellen wären. Zwei Zitate (Eindrücke vom anderen Deutschland, in: Report 6. Dezember 1983) aus den damals gewonnenen Eindrücken der Jugendlichen seien erwähnt: "Den größten Fehler machen wir nämlich, wenn wir diesen Reden und Sprüchen Glauben schenken und nicht nach Lücken und Fehlern in den Behauptungen suchen."

"Mir ist dabei auch deutlich geworden, daß eine Wiedervereinigung niemals möglich sein wird, da die Grundlagen der Politik und des gesellschaftlichen Beisammenseins zu verschieden sind".

Seit 1979 konnte ich an den regelmäßigen Veranstaltungen des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhruniversität Bochum teilnehmen, die auch in verschiedenen Gebieten Polens aufgrund eines Partnerschaftsvertrages mit der Universität Lodz durchgeführt wurden. Dabei ging es schon sehr früh um Reformbestrebungen in Richtung Marktwirtschaft und mehr Freiheit für die Unternehmen, die in den in deutscher und polnischer Sprache erschienenen Veröffentlichungen erst allmählich Platz fanden (Lassmann (1982 und 1989)).

Während der Veranstaltungen, an denen auf Wunsch der polnischen Universitäten auch Vertreter von Universitäten aus der DDR teilnahmen, kam es nicht selten zu emotionalen Diskussionen.

Beim letzten Seminar im Oktober 1989 im Riesengebirge erfuhren wir von dem Flüchtlingsstrom in die Prager Botschaft und von den verstärkten Demonstrationen in Leipzig. Die anwesenden Vertreter der Universität Leipzig hielten - obwohl sie die Bilder morgens im Fernsehen vorgeführt bekamen - dies alles für westliche Propaganda, die sehr gekonnt die DDR-Bürger u.a., über Ungarn aus ihrem sozial abgesicherten Staat lockt. Die Vertreter der verschiedenen polnischen Universitäten hatten schon Jahre vorher ihre Einstellung zur Mißwirtschaft, zum fehlenden Leistungsprinzip und zu den undemokratischen Verhältnissen deutlich gemacht. Im Jahre 1987, als die Veranstaltung in den Masuren stattfand, waren auf polnischer Seite schon Vorstellungen über die konsequente Einführung der Marktwirtschaft entwickelt worden. Leider ließen sie sich nicht schnell umsetzen. Von den vielen Erlebnissen mit Kommunisten und auf sie ausgerichtete Gruppierungen sind mir zwei Treffen besonders in Erinnerung geblieben.

So traf ich im April 1974 - veranlaßt durch die verzögerten Kohletransporte über Mozambique - mit den Aufständischen zusammen, die erstaunlich gute Kontakte zum Staat Südafrika hatten.

Dabei konnte ich feststellen, daß im Gegensatz zur öffentlichen Meinung in Deutschland überhaupt enge Beziehungen dahin bestanden. Während eines Besuches in Namibia im Herbst 1988 wurde dies hinsichtlich Angola bestätigt.

Während eines Urlaubs im April 1985 lud ein kubanischer Minister überraschend zum Abendessen - von Familie zu Familie - ein. Das engagierte Ehepaar berichtete von dem patriotischen Einsatz ihrer Söhne in Angola und Nicaragua. Unsere Frage nach dem Sinn dieser Tätigkeit wurde mit besserer Karrieremöglichkeit in Kuba erklärt: durch hohe Leistung zum idealen Kommunismus mit hohem Lebensstandard.

Besondere Erlebnisse hatte ich mit den Chinesen. Kamen die Abgesandten der Volksrepublik China 1981 noch weitgehend uniformiert zu Veranstaltungen über Leistungsbeurteilung, Gewinnbeteiligung und Mitbestimmung nach Hamburg, so wurde in den folgenden Jahren das Bild pluralistischer. Die weitere Entwicklung in China zeigte, wie weit sich diese gut ausgebildeten, deutsch sprechenden Experten mit unserem Wirtschaftssystem und auch mit dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz vertraut gemacht hatten. So konnte ich in verschiedenen Diskussionen u. a. in Peking, Shanghai und Kanton im Jahre 1987 erleben, daß wichtige Schwerpunkte unserer Wirtschaftsordnung und unserer Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern und der Personalführung in den Unternehmen in erstaunlicher Form auf die chinesischen Verhältnisse übertragen wurden. Ähnlich wie vor vielen Jahren die Japaner kopierten die Chinesen sogar Beurteilungsbogen und hatten Auszüge aus deutschen Veröffentlichungen über Führungsfragen übersetzt und verteilt. Wenn auch die chinesische Entwicklung einen schlimmen Rückschlag erfahren hat, so schlug - wie seit Jahrhunderten in China - das Pendel bald wieder in die andere Richtung, wie wir bei späteren Reisen feststellen konnten. (Zander/Richter 1992).

### **7.1.2 Nach der Wende**

Diskussionen mit Studenten und Führungskräften aus der DDR im Winter 1989/90 in Berlin zeigten mir, daß die sogenannte soziale Sicherheit in der DDR überbewertet wurde. VEB-Betriebsdirektoren, nach praktischen Beispielen befragt, konnten im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland kaum wirkliche Errungenschaften nennen. Sie erwähnten allerdings besonders die Absicherungen bei Fehlverhalten wie Trunkenheit oder Versäumnisse bei Mietzahlungen, die dort nicht zur Wohnungsräumung führten, da die geringen Mieteinnahmen in den heruntergekommenen Wohnungen sowieso keine Rolle spielten.

Manche noch nicht so wendige DDR-Funktionäre wiesen auf die nach ihrer Meinung tatsächlich durchgeführten positiven Reformen hin, was die Diskussion erhitzte. Nach der Wiedervereinigung überstürzten sich die Ereignisse. Meine Wahl in das Aufsichtsratspräsidium des Hydrierwerk Zeitz gab mir die Möglichkeit, direkt in der ehemaligen DDR mitzuwirken. Da wir im Vorstand die meist durch Chemiestudium qualifizierten Führungskräfte beließen, entwickelte sich das Aufsichtsratspräsidium zu einem board gemium, wie dies in England und den USA praktiziert wird. Aufgrund meiner Erfahrungen mit dem kommunistischen System wurde ich gebeten, mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat über ihre Lebensläufe zu sprechen. Diese interessanten Diskussionen zeigten mir erneut, wie viele Menschen versucht hatten, in dem alten System gute Arbeit zu leisten, ohne mit den Menschenrechten in Konflikt zu kommen.



Die für die Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter besonders schwierige Lage, das Personal auf ein Viertel der Belegschaftsstärke zurückzuführen, wurde hervorragend bewältigt. Die Ausgliederung von Betriebsteilen erfolgte fast reibungslos. Für die neugegründeten Instandhaltungs- und Reinigungsfirmen gab das Unternehmen Garantien für die Anfangsbeschäftigung. Die Ärzte der ehemaligen betrieblichen Poliklinik schafften den Umschwung am schnellsten. Der Betriebsratsvorsitzende machte mir das deutlich, als er auf ein Schild hinwies, das sogar in Notfällen Sprechstunden am Wochenende vorsah. Er sagte: "Jetzt habe ich die Marktwirtschaft verstanden, denn vorher mußte ich wochenlang auf einen Zahnarzttermin warten".

Die Arbeitnehmervertreter machten viele Vorschläge, wie man die von der Treuhand gesteckten Ziele - Voraussetzung für Kredite - erfüllen konnte. Die russischen Offiziersfrauen durften nicht mehr putzen, und den politisch belasteten Führungskräften wurde die Kündigung nahegelegt. Das geschah auch unter dem Druck, sie Mitarbeitern gegenüber zustellen, die sie "inhuman" behandelt hätten. Da in Zeitz kein Hotel mehr vorhanden war, wurden wir in einem der besten Gebäude, dem Vietnamesen-Wohnheim, untergebracht. So erhielt ich auch Kontakt mit den aus Vietnam, aber auch aus anderen kommunistischen Ländern entsandten Gastbürgern, die nicht mehr zurück wollten. Immer wenn sie zum Flugplatz transportiert werden sollten, gingen sie in den "Untergrund".

An diese Begegnungen wurde ich 1995 erinnert, als ich Vietnam besuchte. Ein Vietnamese - Diplomingenieur aus Cottbus - führte mich durch Hue und erläuterte die politische und wirtschaftliche Lage aus seiner Sicht. Er war mit dem für ihn relativ schönen Aufenthalt in der DDR sehr zufrieden, begrüßte aber jetzt die politischen Veränderungen in seiner Heimat. Ein Diplominformatiker, der in Ostberlin studiert hatte, führte mich in Saigon und war gar nicht gut auf die unqualifizierten Vietnamesen zu sprechen, die jetzt zwangsläufig heimkehren mußten. Nach ihrem Hasch- und Zigarettenhandel in Ostdeutschland werden sie wohl wieder arbeiten lernen müssen.

Das soziale Gefälle zwischen Ost und West wurde besonders deutlich, wenn man die Bedingungen verglich, unter denen manche "Westentsandten" arbeiteten. Daran dachte ich auch, als ich Anfang 1996 in Hongkong über die bevorstehende Eingliederung in das kommunistische China diskutierte. Die Vertreter Hongkongs wiesen darauf hin, daß viele junge Menschen, wie eine gerade veröffentlichte Befragung ergab, Hongkong verlassen würden, weil sie den kommunistischen Versprechungen nicht trauten. Die chinesischen Kommunisten griffen schon jetzt in die internen Angelegenheiten der Hongkonger Verwaltung ein und verboten das Einführen neuer Sozialleistungen. Nach ihrer Meinung wäre der Unterschied zwischen China und Hongkong schon jetzt zu groß. In diesem Sinne werden in China Polizisten und andere zukünftige Staatsbedienstete geschult, die u.a. Englisch lernen. Sie erhalten das 3-fache der in China üblichen Entlohnung.

Aufgrund des von westlichen Vorstellungen abweichenden Demokrativerständnisses haben die Chinesen die von der britischen Verwaltung in den letzten Jahren eingeführten Regelungen wieder aufgehoben. Auch die im Westen übliche und in

Hongkong schon immer etwas eingeschränkte Presse- und Demonstrationsfreiheit wurde abgeschafft.

Der "vorausseilende Gehorsam" der Medien verhinderte bisher ernsthafte größere Auseinandersetzungen. Nach dem Grundsatz "ein Land und zwei Wirtschaftsformen" zeigten sich die Chinesen in Hongkong sehr tolerant. Das wurde auch am Beispiel der Finanzkrise Ende 1997 deutlich. Aus Gesprächen im Dezember 1997 und im Februar 1998 war zu entnehmen, daß sich die große Mehrzahl der Einwohner mit der politischen Situation abgefunden hat. Da China auch Interesse hat, Hongkong als begehrten Wirtschaftsumschlagplatz zu erhalten, ist – auch im Hinblick auf mögliche Konsequenzen für Taiwan – vorerst nicht mit einer Änderung zu rechnen.

Wie unterschiedlich die Entwicklung in den neuen Bundesländern verläuft, machen Beispiele deutlich. Die Fachhochschule Stralsund - inzwischen sind über 1.000 Studierende registriert - ist in den Räumen der ehemaligen Marineoffiziersausbildung untergebracht. Sie ist schon in Ost und West bekannt. Die Unterstützung vom Institut für Sozial- und Bildungspolitik in Hamburg wird von Professoren und Studenten, die im neuen Campus untergebracht sind, dankbar anerkannt. Andere Fachhochschulgründungsversuche, wie in Wittenberge waren bisher ergebnislos.

Mit einer Begleitterscheinung, die wir immer wieder trafen, wurde ich in Stralsund und Pritzwalk konfrontiert. Nach dem politischen Wahlerfolg der PDS erklärte mir ein ehemaliger Dozent, daß er trotz seines Spezialgebiets Dieselmotoren noch nicht wieder unterrichten darf, da er Offizier in der Volksmarine war.

In Pritzwalk hatte mich die Leitung meiner ehemaligen Schule im Mai 95 um einen Festvortrag gebeten anlässlich der Umbenennung in "Johann-Wolfgang-von-Goethe-Gymnasium".

Im Zusammenhang mit den Befreiungsfeiern war es nicht ganz einfach, die Situation zu schildern, denn es waren keine Schüler und Lehrer vor 1945 verhaftet worden. Von den nach 1945 Verschleppten kehrten nur wenige zurück, und Lehrer wurden wegen politischen Fehlverhaltens bis 1989 bestraft.

Meine Berufung in den Beirat DIHT für die Aus- und Weiterbildung mittel- und osteuropäischer Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft, der das Auswärtige Amt bei der Bewilligung von Fördermitteln berät, brachte neue Aufgaben.

Während der Golfkrise war die deutsche Delegation im "Internat des Ministerrats" untergebracht, einer abgesperrten Siedlung, in der die obersten Regierungsvertreter wohnten. Die interessanten Gespräche mit Angehörigen des Ministerrats, des Obersten Sowjets und zahlreichen Instituten zeigten immer wieder, wie stark das Bestreben war, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen und den Freiheitsspielraum der Bürger zu verbessern.

Als wir im Jahre 1991 in das bisherige Sperrgebiet Obninsk zum zentralen sowjetischen Forschungs- und Ausbildungszentrum für Atomenergie und Raumfahrt kamen, wurden wir auf das deutsche Betriebsverfassungsgesetz und die praktische Personalführung angesprochen. Auf Wunsch des Außenministeriums hielt ich dazu einen Vortrag, der rege Diskussionen auslöste. Die sowjetischen Vertreter baten um

Übersendung von Literatur, die sie - viele sprachen deutsch - bald danach ins Russische übersetzen wollten. Während eines Besuchs im Jahre 1992 konnte nach Vorträgen und Diskussionen mit Führungskräften und Studierenden schon meine erste Veröffentlichung präsentiert werden. Auch die später erfolgte Umgliederung des sowjetischen Forschungszentrums in ein russisches Ausbildungs- und Konferenzzentrum setzte die eingeleitete Weiterbildung und Übersetzung meiner Bücher fort. (Zander E. (1994) 1995; Schneider/Zander, (1993, 1995))

Bei einem meiner ersten Besuche schlugen die Gastgeber eine Besichtigung des ältesten Kernkraftwerks der Welt vor. Als ehemaliger Vorstand der Hamburgischen Electricitäts-Werke, die an den Kernkraftwerken Brokdorf, Brunsbüttel, Krümmel und Stade beteiligt waren, interessierte ich mich dafür. Zu meiner Überraschung war dieses einem Wohnblock ähnlich aussehende Kernkraftwerk noch immer in Betrieb.

Es versorgte die retortenähnliche Stadt Obninsk mit warmem Wasser. Da ich nicht kontrolliert wurde und auch keine Schleuse passierte, erkundigte ich mich besonders nach der Sicherheit. Daraufhin erhielt ich Gelegenheit, mit den dort seit Jahrzehnten tätigen Mitarbeitern zu sprechen. Sie zeigten sich sehr zufrieden und erfreut, in diesem Kernkraftwerk arbeiten zu dürfen. Um so mehr verwunderte mich, daß in der aktuellen Diskussion um den Münchner Plutonium-Schmuggel das alte Kernkraftwerk Obninsk als Ausgangsort galt. (Marks, J., Focus, Heft 7/96)

Wie pragmatisch oft in den ehemals kommunistischen Ländern vorgegangen wird, zeigte 1992 eine Reise nach Kasachstan. Als wir in Moskau im Flugzeug saßen, hieß es, daß die Reifen der Maschine gewechselt werden mußten. Die über 300 Passagiere sollten sich um das Flugzeug setzen, und wer Ahnung hätte, könnte beim Reifenwechsel mithelfen. Ich fotografierte glücklicherweise die Tätigkeiten, denn später wollte mir keiner glauben, daß dies möglich wäre. Auch mein Hinweis auf Stehplätze in diesen Großflugzeugen erschien erst nach dem Flugzeugabsturz bei Irkutsk glaubwürdig.

In Alma Mata war es im Rahmen meiner Aufgabe, mit den Professoren der Wirtschaftsuniversität über Marktwirtschaft zu sprechen. Sie beklagten, daß sie ihren Studenten kaum die Marktwirtschaft erläutern könnten, da sie sie selbst nicht verstünden. Ich versuchte in Kurzform vereinfachte Hinweise zu geben:

Marktwirtschaft bedeutet nicht Solidarität und christliche Nächstenliebe, sondern für alle effiziente Arbeit und Steigerung des Lebensstandards der Leistungswilligen und Leistungsfähigen.

Soziale Marktwirtschaft ist eine besondere Form, um die Schwachen, die Alten und die nicht mehr genügend Leistungsfähigen im Netz verschiedener Maßnahmen aufzufangen. Die Marktwirtschaft sei ein System, das den einzelnen motiviert, seine materiellen Vorteile zu suchen. Im Wettbewerb stünde natürlich Egoismus im Vordergrund. Da sich dabei wohl jeder mehr anstrengt, würde es den meisten Menschen materiell besser gehen. In der Bundesrepublik hätten wir eine soziale Marktwirtschaft, die ein soziales Netz (u.a. Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Sozialversicherung) für schwache und kranke Menschen böte. Damit nun die "kapitalistischen" Unternehmen nicht einseitig ihre Interessen verfolgten,

hätten wir Betriebsräte und bei großen Unternehmen im Aufsichtsrat sogar Arbeitnehmervertreter, die besonders die Interessen der Mitarbeiter unterstützten. Auf diese vereinfachte Darstellung erhielt ich großen Beifall.

Die Realisierung des Umwandlungsprozesses liegt in der Hand von Menschen, die in Verwaltung und Betrieben tätig sind. Ihnen das erforderliche Wissen über die Marktwirtschaft und ihre Gesetzmäßigkeiten und über Betriebsführung nach marktwirtschaftlichen Erfordernissen zu vermitteln, ist Ziel einer breit gefächerten Zusammenarbeit im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften der Wirtschaft. Damit hat sich ein völlig neuer Bereich internationaler Zusammenarbeit aufgetan. Zur fachlichen Beratung und um das Geld des Steuerzahlers möglichst effektiv zu verwenden, bildete der Deutsche Industrie- und Handelstag (DIHT) auf Wunsch des Auswärtigen Amtes einen Beirat, der in einer über 9 Jahre andauernden Tätigkeit fast 1000 Förderanträge bearbeitet hat und dessen Urteil auch international Beachtung fand.

Die oft emotionalen Diskussionsbeiträge im Osten zeigten uns, wie notwendig ausreichende Kenntnisse vom Land, von den Menschen und von ihrer Geschichte sind. Ähnliche Eindrücke hatten wir auch bei Diskussionen mit den Vertretern der neuen Klein- und Mittelbetriebe, die vor allem von südkoreanischen Banken gefördert werden.

Während einer Abendveranstaltung auf Einladung der Usbeken sprach ich mit Armeniern und Georgiern über die militärische Auseinandersetzung in ihren Ländern. Sie wiesen darauf hin, daß ich wohl zu sehr den westdeutschen Fernsehberichten glaubte. Die Fernsehsender würden von ihnen je nach Situation hinzugezogen, Sie müßten kämpferische Berichte nach Hause senden. Ähnliche Gespräche hatte ich auch in anderen Ländern und wurde wieder daran erinnert, als die SAT.1-Talk Show am 28.1. 1996 über ähnliche Falschsendungen berichtete.

(Schärfl, Bähr, Martin, (1996)).

Von den vielen Kontakten in den ehemals kommunistischen Ländern seien einige erwähnt, weil sie zeigen, wie das Streben nach Verbesserung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Situation trotz der stark angewachsenen Kriminalität anhält. Als im Jahre 1993 das deutsche Bildungszentrum in Minsk eröffnet wurde, begeisterten sich die weißrussischen Teilnehmer an der modernen technischen Einrichtung. An der Wirtschaftsuniversität diskutierte ich mit Studenten, die selbst danach fragten, warum die deutsche Regierung so viele Probleme mit dem Umzug nach Berlin hätte.

Andererseits erfuhr ich, daß viele nur noch im Konvoi nach Moskau fahren, da sie Überfälle befürchteten. Die angewachsene Kriminalität beklagte auch der "Präsident". Als langjähriger Physikprofessor ging er besonders auf die Situation der jetzt meist arbeitslosen Forscher ein. Er bat um Hilfe aus Deutschland, damit sie nicht von Ländern wie dem Irak und Iran abgeworben werden würden.

Reisen in die Ukraine 1994 und 1996 führte mir besonders vor Augen, wie schwierig es ist, eine Rüstungswirtschaft auf Friedensproduktion umzustellen. Aus fahrtechnisch unwirtschaftlichen Panzern lassen sich kaum Traktoren entwickeln. Kostenbewußtsein und Vorstellungen von Marktsituation und Wettbewerb fehlten weitgehend. Allerdings

halfen die deutschen Stützungsmaßnahmen auch zur Umsiedlung und Umschulung der ehemaligen Truppen in der DDR genauso wie Aktivitäten deutscher Firmen im Lande.

Von Land zu Land sind die Entwicklungen sehr unterschiedlich. Aus Gesprächen, die ich nach der Währungsreform im Oktober 1996 in der Ukraine führte, wurden die Anstrengungen mit dem Westen mitzuhalten, besonders deutlich. Die Distanzierung zu Rußland – auch sprachlich – führt zu kuriosen Erscheinungen, da viele Ukrainer wie der Präsident besser russisch sprechen als ukrainisch. Trotz der hohen Arbeitslosigkeit hat man Hoffnung, daß sich nach der Geldumstellung Leistung wieder lohnt.

Wird schon in der Ukraine die aktuelle Entwicklung in Afghanistan mit dem angestrebten Arbeitsverbot für Frauen mit Sorge betrachtet, um so mehr ist das in der Türkei der Fall. Selbst Anhänger des gegenwärtigen Ministerpräsidenten weisen darauf hin, daß sie eine solch extreme Entwicklung für schlecht halten. Im Hinblick auf die aktuellen Ereignisse berichten besonders akademisch vorgebildete Frauen, wie ihre Gleichberechtigung in der Türkei weitgehend realisiert ist und sie nicht davon lassen werden. Diese Meinung wird übrigens auch in den dem Westen gegenüber aufgeschlossenen anderen islamistischen Ländern vertreten. So wurde mir berichtet (Zander, Personal 7/96; Bahsi/Zander, Personal 4/98), daß z.B. der Sultan von Oman die einheimischen "Arbeitslosen" wieder zur Tätigkeit motiviert, da für die Ausländer langfristig wohl das Geld ausgehe.

Trotz gewisser Tendenzen zum großen Hang nach Freiheit und Selbstverwirklichung darf wohl zusammengefaßt werden, daß sich der Gedanke zur höheren Produktivität auch auf den Erhalt des Lebensstandards weiter durchsetzen wird.

Nach den Wahlen in der Ukraine war festzustellen, wie sehr die Annäherung an den Westen gewünscht wird, was gleichzeitig eine Lockerung des Verhältnisses zu Rußland bedeutet. Das gilt auch für die Sprache. Die vielen in der Ukraine lebenden Russen müssen jetzt ukrainisch lernen.

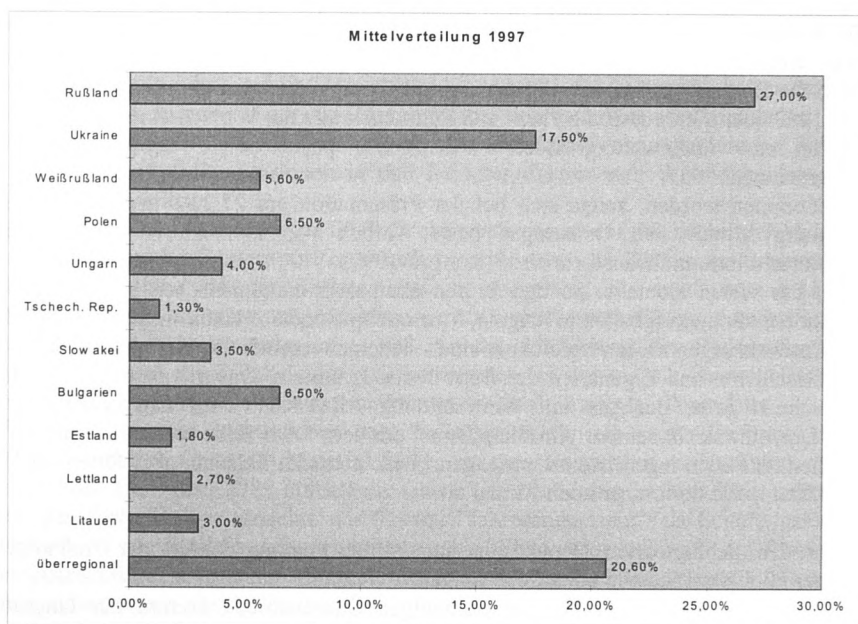
Bei meinem Besuch in Litauen 1995 wiesen die Verantwortlichen auf viele materielle und geistige Notstände hin. In der wohl ältesten osteuropäischen Universitätsbibliothek in Vilnius lernte ich den Mangel an deutscher Literatur kennen, den ich später durch Spenden deutscher Verlage etwas beheben konnte.

Als wir auf einem Platz vor der Universität diskutierten, überflog ein Verband russischer Militärflugzeuge die Stadt in niedriger Höhe. Meine Gesprächspartner vermuteten, daß gegenwärtig die Stimmung zwischen den Ländern wohl nicht so gut sei, denn sonst flögen sie höher. Erinnerungen an sowjetische Flugübungen über Westberlin tauchten auf. Rußland hat das vertragliche Recht, Litauen vom abgeschnittenen Ostpreußen aus zu überfliegen und liefert dafür Rohöl.

Vom Peking Frauenkongreß zurückgekehrt, erläuterte mir die ehemalige Ministerpräsidentin Frau Prunskiene die politische Situation in Litauen. Die engagierte und beliebte Politikerin war hoffnungsvoll, daß sich, vorübergehend von Rückschlägen geprägt, die Situation wieder ändern würde, wenn die kriminelle Vergangenheit mancher Funktionäre aufgeklärt sei. Sie war der Meinung, daß langfristig die Bevölkerung die positive Entwicklung erkennen würde.

	1994	1995	1996	1994-96
Rußland	74 650	75 300	72 400	222 350
Ukraine	25 350	29 400	28 500	83 250
Weißrußland	13 350	16 300	16 300	45 950
Polen	30 550	31 700	28 050	90 300
Ungarn	20 650	19 100	19 000	58 750
Bulgarien	16 350	18 000	18 000	52 350
Tsch. Rep.	12 700	13 000	11 000	36 700
Slowakei	10 700	11 300	11 550	33 550
Estland	9 300	8 400	6 400	24 100
Lettland	9 800	11 650	8 800	30 250
Litauen	9 400	7 800	8 200	25 400
übergr. Koord.	67 200	58 050	56 800	182 050
	300 000			

**Tab. 1** Mittelverteilung 1994 –1996



**Abb.: 35**

Wir wurden uns bald bewußt - auch bei Besuchen in anderen Nachfolgestaaten der Sowjetunion -, wie wichtig es ist, schon bei der Planung von Fördermaßnahmen den Partner einzubeziehen und alle seine Vorschläge zu diskutieren.

Wie sich entgegen ursprünglich anderen Erwartungen gezeigt hat, kann die Umwandlung Mittel- und Osteuropas von einer Plan- zur Marktwirtschaft nur ein langfristiger Prozeß sein, der letztlich durch die Staaten selbst bewältigt werden muß. Dazu bedarf es aber zusätzlich tatkräftiger westlicher Unterstützung und Nutzbarmachung ihrer Erfahrungen und ihres Know-how.

Deutschland unterstützt die mittel- und osteuropäischen Länder (MOE) und die Gemeinschaft der unabhängigen Staaten der ehemaligen Sowjetunion (GUS) bei der Bewältigung ihrer Transformationsprobleme mit einer Vielzahl von Maßnahmen. Beteiligt hieran sind die Bundesregierung, die Bundesländer, Städte und Kommunen.

Die im Rahmen des TRANSFORM-Konzeptes zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel - 1993, 1994 und 1995 je 300 Mio. DM, 1996 285 Mio. DM - wurden nach Länderquoten auf die Reformstaaten aufgeteilt. Die Festlegung der Länderquoten orientierte sich an Kriterien wie der Bevölkerungsgröße, der außenpolitischen Bedeutung des Partnerlandes, der Absorptionsfähigkeit sowie dem Fortschritt im Transformationsprozeß.

Ab dem Jahre 1994, in dem erstmals eine Länderplanung vorgenommen wurde, verteilten sich die zugesagten Mittel wie folgt (in TDM): Bundesministerium für Wirtschaft, Dokumentation Nr. 398, April 1996

Die Einsparungen fielen, auf die Staaten bezogen, nicht so abrupt aus, wie es scheint, denn viele kostentechnische Veranstaltungen in Deutschland konnten wegfallen und deutsche Berater wurden z.B. durch russische Trainer ersetzt. Das war möglich, weil seit 1992 über 3000 russische Fach- und Führungskräfte der Wirtschaft durch deutsche Stellen aus- und weitergebildet wurden. Wie positiv viele Trainer von den Unternehmen

angenommen wurden, zeigte sich bei der Präsentation am 27.2.97 in Moskau (Die Beratung Mittel- und Osteuropas beim Aufbau von Demokratie und sozialer Marktwirtschaft, in: Transform Nr. 418, April 1997)

Fazit der vielen Kontakte zu und in den ehemals kommunistischen Ländern - die besonderen Schwierigkeiten in Angola, Mozambique und auf Kuba ausgeklammert, da die Entwicklungen nicht vergleichbar sind - bedeutet vereinfacht: Wir müssen uns um die Geschichte und Eigenarten der Betroffenen kümmern. Das gilt nicht nur für die deutsche Hilfe bei der Aus- und Weiterbildung. Allzu leicht wird man an die Worte von Dostojewski in seinem ‚Großinquisitor‘ erinnert: „Am Ende werden sie uns ihre Freiheit zu Füßen legen und zu uns sagen: ‚Macht uns zu Sklaven, aber füttert uns!‘“ Das Zitat hat leider immer noch Aktualität.

Unter den Schlagworten Demokratie und Mitbestimmung fordert der „mündige“ Bürger Hilfe vom Staat in allen Lebenslagen.

Die schwierige Privatisierung der ehemaligen Staatsbetriebe kommt nur langsam voran. Diskussionen mit gutwilligen und engagierten Privatteilnehmern über Privatisierung - sowohl aus der Bauindustrie in der Deutschen Management Akademie Niedersachsen in Celle und die Privatisierung des Hafens Murmansk in den Hafenbetrieben Bremen, Rostock und Wismar unterstrichen dies - zeigen die vielen Probleme auf. Ob der jetzige Weg in Erinnerung an die jugoslawischen Betriebe nach dem Krieg zum erwünschten Erfolg führt, bleibt ungewiß.

Zwischen den neuen Russen, wie wir sie in Dubai und vielen westeuropäischen Badeorten treffen, und dem größten Teil der Bevölkerung bleibt eine große Kluft. Sie muß mittelfristig überbrückt werden, wenn der Weg zur Demokratie und zum Rechtsstaat erfolgreich verlaufen soll. Die ungewöhnliche geistige und materielle Entwicklung in den ehemals kommunistischen Ländern kann nur bewältigt werden, wenn die Elite Standpunkte vertritt wie sie die ehemaligen Kommunisten Semprún und Kopelew nicht nur auf Veranstaltungen der Goethe-Gesellschaft deutlich machten. Dazu sind wir alle aufgerufen.

Die Entwicklung in Osteuropa und in der DDR zeichnete sich seit 1987 konkret ab. Allerdings wollten dies viele Politiker - wohl aufgrund verzerrter Berichterstattung oder eigener Einstellung - nicht wahrhaben.

Einen guten Eindruck von diesem auch in der DDR erkennbaren Trend gab schon die Anfang 1988 in der Theodor-Heuss-Akademie in Gummersbach durchgeführte Veranstaltung von Universitätsdozenten aus Ost- und West-Berlin. Dort trafen wohl zum erstenmal Betriebswirte aus der Bundesrepublik Deutschland und der DDR zu einem Gedankenaustausch über den Vergleich der Führungssysteme in Ost und West zusammen.

Diskussionen mit Studenten und Führungskräften aus der DDR und in Berlin 1989 und 1990 zeigten mir, daß die sogenannte soziale Sicherheit in der DDR überbewertet wurde. VEB-Betriebsdirektoren, nach praktischen Beispielen befragt, konnten im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland kaum wirkliche Errungenschaften nennen. Sie weisen allerdings auf die Absicherungen bei Fehlverhalten wie Trunkenheit oder Versäumnisse bei Mietzahlungen hin, die dort nicht zur Wohnungsräumung führten, da die geringen Mieteinnahmen in den heruntergekommenen Wohnungen sowieso keine Rolle spielten.

Manche noch nicht so wendigen DDR-Funktionäre wiesen auf die nach ihrer Meinung tatsächlich durchgeführten positiven Reformen hin, was die Diskussion erhitze. Als Beispiel brachten sie die Bodenreform ins Gespräch, die eine einst blühende Landwirtschaft in eine unproduktive, nicht wettbewerbsfähige Landwirtschaft absinken ließ. Als ich entgegnete, daß mit der Einführung der Bodenreform die ehemaligen und neuen KZ-Läger eröffnet wurden, in denen, wie einst in Rußland, viele Großbauern und Gutsbesitzer umkamen, wechselten wir das Thema.

Auch verschiedene Diskussionen über Leistungsentlohnung waren fruchtlos, da in vielen Betrieben schon das Material fehlte, um gute Leistungen zu erbringen. Selbst noch Ende Dezember 1989 brachte die Gewerkschaftszeitung in ihren Materialien für die gesellschaftlichen Gerichte das Thema "Jahresendprämie" als Schulungsthema. Danach ist das Ziel der Jahresendprämie, der "Fluktuation während des Planjahres entgegenzuwirken, um einen kontinuierlichen Planverlauf zu gewährleisten".

Interessant waren die zahlreichen Begegnungen und Veranstaltungen im Jahre 1990, wobei eine erfreuliche Entkrampfung der DDR-Vertreter festzustellen war.

Während eines Seminars über Auswirkungen des gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels in der DDR und in Polen auf die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland erklärte sogar ein führender Wirtschaftswissenschaftler der DDR die Abkürzung "VEB" mit Vaters ehemaliger Betrieb.



Am 9. Symposium Analytik ,90 im Februar 1990 nahmen erstmals DDR Vertreter, u. a. der stellvertretende Minister für Arbeit und Löhne - gerade 13 Tage im Amt - teil. Auch hier mußten sich einzelne Gäste von westdeutschen Wissenschaftlern vorhalten lassen, sie hätten auf früheren Veranstaltungen eine ganz andere Meinung vertreten. Die überhitzte Entwicklung in beiden deutschen Staaten zeigt nicht nur die Brüchigkeit des im Osten lange Zeit vorherrschenden Wirtschaftssystems, sondern überfordert auch oft die Menschen, die in jahrzehntelanger Eintönigkeit und Gleichgültigkeit lebten. Selbst in Diskussionen mit Jungakademikern mußte ich immer wieder feststellen, wie mangelhaft trotz Fernsehen und Rundfunk der Wissensstand über das westliche Wirtschaftssystem ist. 8 Tribüne Nr. 250 vom 20. 12. 1989.

So stellte eine als Beststudentin ausgezeichnete Diplomökonomin auf meine Frage nach dem im Westen angestrebten Arbeitsplatz als Berufswunsch "Fondmanagerin" möglichst in der Automobilindustrie zur Diskussion. Ein Bundesbürger weiß im allgemeinen gar nicht, welche große Rolle drüben die meist von parteilich sehr engagierten Führungskräften in den Unternehmen verwalteten Prämienfonds für soziale und kulturelle Zwecke spielen. Daß es sie bei uns gar nicht gibt, war der mit "ausgezeichnet" bewerteten Diplomökonomin nicht bekannt, denn von ihren 20 Prüfungsfächern hatte der größte Teil Bezeichnungen wie Dialektischer und Historischer Materialismus, Sozialistisches Recht, Sozialistische Volkswirtschaft, Sozialistische Betriebswirtschaft und Sozialistische Arbeitsökonomie.

Verschiedene Oppositionsgruppen hatten im März 1990 das Institut für Sozial- und Bildungspolitik in Hamburg und die Landesvereinigung der Arbeitgebervertreter gebeten, sie über Marktwirtschaft und Unternehmensführung zu informieren. In stundenlangen Diskussionen spürten wir immer wieder das große Interesse und das ehrliche Bemühen, möglichst bald die wirtschaftliche Entwicklung in der DDR in Richtung auf die der Bundesrepublik zu verändern. In den fast endlosen Diskussionen, Pausen und Abendgesprächen ging es immer wieder um Marktwirtschaft, Gesellschaftsrecht, Mitbeteiligung der Arbeitnehmer, Gewerkschaft und Betriebsrat. In der ehemaligen SED-Bezirksparteischule in Dresden waren manche Beiträge seitens der Betroffenen, die beteiligt werden wollten, sehr emotional, da die alten Strukturen noch wenig verändert waren. Der Veranstaltungsleiter zitierte abschließend aus der Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Biedenkopf meine Sätze, die schon vor der Wende herausgegeben wurden: "Am Ende werden sie uns ihre Freiheit zu Füßen legen und zu uns sagen: ‚Macht uns zu Sklaven, aber füttert uns!‘, meint Dostojewski in seinem ‚Großinquisitor‘".

Das Zitat gewinnt immer mehr an Aktualität. Unter den Schlagworten Demokratie und Mitbestimmung fordert der "mündige" Bürger Hilfe vom Staat in allen Lebenslagen. Initiative und Leistungsprinzip werden zurückgedrängt und Forderungen nach "Lebensqualität" sowie "Daseinsentfaltung" in einem Maße erhoben, die zu den von Dostojewski beschriebenen Zuständen führen können. Dabei wird unser "mündiger" Bürger von jenen ermuntert, die von seinem Mitspracherecht reden, aber ihre Herrschaft über ihn meinen: Sie denken, sprechen, handeln und - entmündigen ihn, damit unser aller Freiheit zu Grabe tragend.

Aber wenn es manchmal auch nicht deutlich wird, dürfen wir die gute Absicht zur Zusammenarbeit und den meist stärker werdenden Leistungswillen der Menschen

ernst nehmen. Drei Teilnehmer, von denen Angehörige im KZ Buchenwald und in Bautzen umkamen, betonten eindringlich ihre Absicht, sich mit allen Mitteln für Veränderung einzusetzen. In verschiedenen Gesprächen versuchten Professoren, die ihre Institute äußerlich westlichen Bezeichnungen angepaßt hatten, uns zu Vorträgen zu gewinnen. Der Blick in ihre Schriften, die zur gleichen Zeit noch in den Buchhandlungen zum Verkauf standen, hielt uns von Zusagen zurück. Ähnliche Vorsicht empfahl ich auch Politikern und Managern, damit die positive Entwicklung nicht beeinträchtigt wird. Das gilt auch für die Glaubwürdigkeit, wenn Politiker aus taktischen Gründen in Ost und West gegensätzlich argumentieren. Die bekannte Erfahrung, daß Nichtwissen unsicher macht, sollten wir bei Kontakten mit Menschen aus den neuen Bundesländern und den anderen, einst kommunistisch ausgerichteten Gebieten immer wieder bedenken, um ihnen den Weg zu höherem Lebensstandard durch Leistung und größere Unabhängigkeit und Freiheit zu erleichtern.

### 7.1.3 Weltweite Tendenzen

Immer deutlicher ist zu erkennen, wie in den Industrieländern, aber auch im arabischen Raum, in Australien und in Neuseeland, das Leistungsprinzip in den Vordergrund tritt. Das scheint den Australiern und Neuseeländern inzwischen selbstverständlich geworden zu sein, obwohl sie viele Jahre das Heil in einer mehr sozialistischen Gleichheitsgesellschaft suchten. Eindrucksvoll war für mich der aus dem Sport bekannte Ehrgeiz zu hohen Leistungen.

So schilderten mir im Dezember 1996 Neuseeländer, wie sie täglich über 300 Schafe scheren. Der Landesbeste schafft sogar 700 Schafe. Eine forstwirtschaftliche Arbeitsgemeinschaft fällt durchschnittlich Bäume in vier Minuten. Während der Fahrt durch die ostasiatische Inselwelt zwischen Guinea und Australien berichtete der Lotse, daß die Inselbewohner auch 1998 immer noch mit einem Wasserflugzeug alle 14 Tage das Arbeitslosengeld gebracht bekommen. Das ist bei der Kürzung vieler Sozialleistungen in Australien erstaunlich, denn die Bewohner können sich seit Jahrhunderten auf dem eigenen Besitz gut ernähren.

Die Wirtschaftskrise in Asien hat alle dortigen Länder, wenn auch mit unterschiedlicher Stärke, getroffen. Eine meist vorhandene Überproduktion und ein großer Devisenbedarf sollen durch Exportoffensiven ausgeglichen werden. Die inländischen Käufer halten sich zurück, was man von Hongkong bis Australien feststellen kann. Devisenbeschränkungen und Rationalisierungsmaßnahmen sind an der Tagesordnung. So beschränkte Indonesien Auslandsreisen. Die chinesische Regierung will bis zum Jahr 2000 nach Zusammenlegung von Ministerien und Kommissionen ihre Beamtschaft halbieren.

Zwangsläufig wird das Tempo der angestrebten Reformen reduziert. So verkündete der chinesische Ministerpräsident im Februar 1998, daß die Reformen von Fall zu Fall an die Rahmenbedingungen angepaßt werden müssen, damit die Unternehmen und die Bevölkerung die notwendigen Veränderungen verkraften können: "Die Entwicklung ist unser Ziel, Reformen sind die treibende Kraft, Stabilität ist die Bedingung". Die Veränderungen mit Augenmaß sind auch notwendig, denn in China sollen durch die Umstrukturierung über 10 Mio. Arbeitskräfte ihre Stelle verloren haben. Trotzdem arbeiten noch etwa die Hälfte der 370.000 chinesischen Staatsbetriebe mit Verlust. Die

Zahl der Staatsangestellten soll bis zum Jahr 2000 halbiert werden. In anderen asiatischen Ländern, die nicht so straff geführt worden sind, kommt es, wie z.B. in Indonesien, zu bisher ungewöhnlichen Demonstrationen. Nach meinen Vorträgen über die aktuelle wirtschaftliche und gesellschaftspolitische Situation in Südostasien in den Jahren 1997 und 98 stimmte der größte Teil der meist aus Europa stammenden Teilnehmer folgender These zu: Langfristig werden wir das verstärkte Streben nach Leistung aus den asiatischen Ländern spüren, wenn diese motiviert arbeiten können und wollen.

Ähnliche Reformen begannen die Kanadier im Jahr 1998 einzuführen. Dazu gehörte die Rückstufung des Versorgungsniveaus insbesondere bei der Sozial- und Krankenversicherung auf das in den USA vorhandene Niveau. In Gesprächen und Diskussionen im September 1998 äußerten sich die Kanadier nicht sehr besorgt, da sie die Notwendigkeit eines Abbaus des gegenüber den USA sehr hohen Sozialniveaus einsahen und das meiste Personal noch wenig davon betroffen war.

Schwer tun sich allerdings die Nachkommen der Herrscher in den arabischen Ländern. Während das Beschäftigungsprogramm im Oman - wo die Zahl der ausländischen Gastarbeiter in etwa der der "nichttätigen" Reichen entspricht - anscheinend realisiert wird, hinken andere Staaten wie Dubai noch hinterher.

Die Entwicklungsländer haben es dabei besonders schwer. Wie während der Welthandelskonferenz im Dezember 1996 in Singapur deutlich wurde, sind die Entwicklungsländer zwar für mehr Freiheit im Handel, wollen aber ihre Vorteile nicht aufgeben. Sie wehren sich dagegen, die geforderten höheren Umweltschutzmaßnahmen zu übernehmen und wollen auch Arbeitsbedingungen der Industrieländer nicht praktizieren. Sie begründen das vor allen Dingen mit finanziellen Problemen.

Immer deutlicher wird, wie die schon jetzt enormen Unterschiede zwischen den einzelnen mittel- und osteuropäischen Ländern sich weiter vergrößern werden. Bei meinem Besuch im Mai 1996 in Murmansk erläuterte mir der Generaldirektor des Handelshafens, wie Murmansk unter der Marktwirtschaft leidet. Der Hafen sei nur noch zu 50 % - Archangelsk sogar nur zu 30 % ausgelastet. Ursache dafür sind die wenig auf den "Kunden" abgestimmten Maßnahmen. So erhöhte - im Gegensatz zu den baltischen Ländern - die russische Eisenbahn ihre Tarife und veranlaßte dadurch viele Schiffe, nicht Murmansk, sondern die baltischen Häfen anzulaufen.

Die wachsende Geschwindigkeit der Reform in verschiedenen Wirtschaftszweigen und die ungewissen Stabilisierungsbemühungen machen den Gebietskörperschaften, wie insbesondere der stellvertretende Gouverneur in Murmansk schilderte, die Aufgabe sehr schwierig. Das erschwert insbesondere den notwendigen Aufbau von Klein- und Mittelbetrieben. Zwar hat die russische Regierung erkannt, daß zum Aufbau einer gesunden Wirtschaft auch kleine und mittlere Betriebe gehören, und fördert durch Steuerermäßigungen und Förderungsprogramme. Aufgrund der Vergangenheit ist aber der Begriff "klein" negativ besetzt. So unterstützt Moskau z.B. die Industrie- und Handelskammern, aber nicht die Handwerkskammern.

Diskussionen und Gespräche mit jungen Unternehmern und Führungskräften aus Klein- und Mittelbetrieben, die ich u.a. im Institute of Management, Economics and

Law der Murmansk Universität führte, lassen hoffen, daß der Mittelstand allmählich an Boden gewinnt. Besonders die Gespräche mit Studenten, die in einer erstaunlichen Offenheit geführt werden konnten, sollten uns trotz vieler Rückschläge immer wieder ermutigen, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Reformbemühungen in den ehemals kommunistischen Ländern zu unterstützen.

Von Land zu Land sind die Entwicklungen sehr unterschiedlich. Aus Gesprächen, die ich nach der Währungsreform im Oktober 1996 in der Ukraine führte, wurden die Anstrengungen mit dem Westen mitzuhalten, besonders deutlich. Die Distanzierung zu Rußland - auch sprachlich - führt zu kuriosen Erscheinungen, da viele Ukrainer besser russisch sprechen als ukrainisch. Trotz der hohen Arbeitslosigkeit hat man Hoffnung, daß sich nach der Geldumstellung Leistung wieder lohnt.

Nach den Wahlen in der Ukraine war festzustellen, wie sehr die Annäherung an den Westen gewünscht wird, was gleichzeitig eine Lockerung des Verhältnisses zu Rußland bedeutet. Das gilt auch für die Sprache. Die vielen in der Ukraine lebenden Russen müssen jetzt ukrainisch lernen, was zu kuriosen Erscheinungen führt. Selbst der Ministerpräsident spricht besser russisch als ukrainisch.

Wird schon in der Ukraine die aktuelle Entwicklung in Afghanistan mit dem angestrebten Arbeitsverbot für Frauen mit Sorge beobachtet, um so mehr ist das in der Türkei der Fall. Selbst Anhänger des gegenwärtigen Ministerpräsidenten weisen darauf hin, daß sie eine solche extreme Entwicklung für schlecht halten. Im Hinblick auf die aktuellen Ereignisse berichten besonders akademisch vorgebildete Frauen, wie ihre Gleichberechtigung in der Türkei weitgehend realisiert ist und sie nicht davon lassen werden. Diese Meinung wird übrigens auch in den dem Westen gegenüber aufgeschlossenen anderen islamistischen Ländern vertreten. So wurde mir berichtet (Zander, PERSONAL 7/96), daß z.B. der Sultan von Oman die einheimischen "Arbeitslosen" wieder zur Tätigkeit motiviert, da für die Ausländer langfristig wohl das Geld ausgeht.

Trotz gewisser Tendenzen zum größeren Hang nach Freiheit und Selbstverwirklichung darf wohl zusammengefaßt werden, daß sich der Gedanke zur höheren Produktivität auch für den Erhalt des Lebensstandards weiter durchsetzen wird.

Diskussionen mit Vertretern ausländischer Unternehmer in Hongkong nach der Übergabe im Jahre 1998 machten deutlich, daß zwar die kurzzeitig von den Engländern eingeführte Liberalisierung wieder zurückfiel, aber die Wirtschaftsvertreter mit der Entwicklung zufrieden waren. Auch einheimische Bürger sahen optimistisch in die Zukunft und wiesen besonders auf das Wegbleiben von Asylanten und Wirtschaftsflüchtlings hin. Leistung und Flexibilität waren sehr gefragt.

Welche Seitötänze die "Kommunisten" bei ihrer "Marktwirtschaft unter sozialistischen Bedingungen" machen, wurde während des 8. Kongresses der KP Vietnams deutlich (Haubold, FAZ vom 29.6.96). Den Sieg des "Sozialismus" ein besseres Verständnis für die Gedanken Ho Chi Minhs. Es soll der Anteil der Staatsbetriebe und Genossenschaften am Sozialprodukt wieder wachsen und die Privatisierung gebremst

werden. Das ist wohl auch darauf zurückzuführen, daß sonst die Partei und einflußreiche Funktionärsfamilien schlechter gestellt sind.

Gespräche in den Jahren 1997 und 1998 vermittelten – besonders im südlichen und mittleren Teil Vietnams – den Eindruck, daß die leistungsbereite Bevölkerung alles daransetzt, die Lebensumstände zu verbessern. Selbst die staatlich angestellten Reiseleiter, die zum Teil in der DDR studiert hatten, nahmen bei der kritischen Betrachtung der kommunistischen Vorstellungen kein Blatt vor den Mund.

Die anschaulichen Veränderungen zum Prinzip Leistung sind in den Ländern zu erkennen, die aus historischen und gesellschaftspolitischen Gründen Betriebe wie "Überfamilien" sahen. Die aufgebrachten Studenten und die Gewerkschaften in Südkorea wollen das in Richtung Leistung verschärfte Arbeitsrecht abschaffen und Kündigungen erschweren. Überflüssige und nicht genügend leistungsbereite Betriebsangehörige sollen aber entlassen werden, um die Produktivität zu erhöhen. Korea will – den verarmten sozialistischen Norden vor Augen – die Wettbewerbsfähigkeit wieder verbessern.

Besonders drastisch ist die Entwicklung in China. Unter dem Schlagwort "sozialistische Marktwirtschaft" soll die Produktivität verbessert werden. Sozialistisch meint hier nicht – ähnlich wie in Vietnam -, mit den Mitarbeitern würde sozialer umgegangen. Im Gegenteil, der Arbeitsdruck ist gewaltig gestiegen und die Arbeitsbedingungen oft katastrophal. Was ich außerhalb offizieller Führungen in Betrieben z.B. in Shanghai und Nanking im März 1997 sah, spottete jeder Beschreibung. Derartig negative Umwelteinflüsse wie Lärm und Staub würden bei uns zur Betriebsschließung führen, ganz abgesehen vom Protest der Arbeitnehmervertreter. Sozialistische Marktwirtschaft meint vor allem keine Entscheidungs- und Mitwirkungsmöglichkeit der Betriebsangehörigen.

Die Chinesen wollen zwar ihre staatlichen, manchmal militärisch organisierten Betriebe dem Markt anpassen, zaghaft sogar privatisieren, aber nicht kooperativ zusammenarbeiten. Im Westen bewährte Methoden wie Leistungsbeurteilung oder Entgelt nach Ergebnissen werden auf niedrigsten Niveau eingeführt. Dafür wird an sozialen Aufwendungen gespart. Eine motivierende Information oder menschengerechte Arbeitsplätze bleiben meist noch unerreichbar.

Wen in den ehemals kommunistischen Gebieten die Motivation noch ungenügend ist und die Entwicklung zum besseren Lebensstandard als unzureichend angesehen wird, hat das viele Gründe. Es liegt zum Teil daran, daß sich die Menschen um die Früchte ihrer jahrzehntelangen Bemühungen betrogen fühlen (Limbach 1998).

Wenn sich schon in Deutschland die Mentalitäten und die Zielsetzungen der Menschen in Ost und West nur erst geringfügig annähern, was dürfen wir dann erst in anderen ehemals kommunistischen Ländern erwarten.

In vielen Gesprächen und Diskussionen konnte man eine gewisse Übereinstimmung feststellen: Langfristig wird das verstärkte Streben nach Leistung insbesondere in den

asiatischen Ländern deutlich sichtbar, wenn die Menschen motiviert arbeiten wollen und können.

Es scheint in der heutigen Zeit nicht leicht, die Menschen zu überzeugen, daß Freiheit wichtiger ist als Gleichheit und Leistung Voraussetzung für angemessene Versorgung ist.

Langfristig darf man aber davon ausgehen, daß aufgrund des eingeschlagenen Weges und der Einstellung der Menschen das Ziel weiterer wirtschaftlicher Reformen angestrebt wird

Das wird in China und in Vietnam länger dauern als in Ungarn und Polen.

## **7.2 Kooperative Selbstqualifikation (KSQ) - Konzept der Qualifikation für das Top-Management in Rußland und Ungarn**

**von Clemens Heidack**

Die **Erfahrungen und Erlebnisse** beziehen sich auf Tätigkeiten in der Sowjetunion, d.h. in dem heutigen Rußland, und Ungarn. Die Möglichkeiten, diese Erfahrungen zu sammeln, ergaben sich aus der Nutzung meiner Publikationen und dem über viele Jahre gewachsenen Netzwerk der Kommunikation.

### **7.2.1 Kaderschulung – vom ZK zum Konsortium in Rußland**

#### **Russische Regierung auf der Suche nach neuen Konzeptansätzen für die Kaderschulung in Wirtschaft und Verwaltung**

Die Suche nach neuen Aspekten und Konzepten der Leistungsprinzipien für eine marktwirtschaftliche Reform im Osten beschränkte sich nicht nur auf den wirtschaftlichen Sektor, sondern fand auch im öffentlichen Sektor und hier schon sehr früh im Bereich der Verwaltungsbildung Interesse. Allerdings wurde dieses Interesse nicht so offen gezeigt wie im Wirtschaftssektor.

So erfuhr ich auch nur indirekt, kurz nach der politischen Öffnung der damaligen Sowjetunion, daß man sich selbst dort mit meinen Aussagen und Praxiserfahrungen im Bereich der **Kooperativen Selbstqualifikation** auseinandersetzte und auf der Suche nach mehr Informationen war.

So bekam ich Kontakt zu einer Delegation, die in Deutschland nach Wegen suchte, um eine Kaderschulung in Verwaltung und Wirtschaft aufzubauen. Ziel dieser Delegation war es westliche Führungs- und Ausbildungswege mit der entsprechenden Förderung zu bekommen. Dort lernte ich Herrn Professor Bronislav Lissin kennen. Er war zu dieser Zeit Leiter der Gesellschaftspolitischen Akademie für Kaderschulung im Zentralkomitee der KPdSU und Präsident des Wissenschaftsverbandes der Sowjetunion. Professor Lissin war zuvor Direktor des Hauses der sowjetischen

Wissenschaft und Kultur in Ost Berlin und bemühte sich insbesondere um die Konsensbildung für Perestroika und Glasnost in der DDR.

Wir kamen über den Begriff der Kooperativen Selbstqualifikation schnell zu einem Konsens, der sich in einer Einladung zur Zusammenarbeit und Beratung auswirkte, was zunächst zusammen mit Professor Dr. Dr. E. Staudt von der Universität Bochum und seinem Institut für Angewandte Innovationsforschung (IAI) erfolgte. Es wurden Kontakte zu deutschen Institutionen und Firmen sowie der Landesregierung Nordrhein Westfalen aufgebaut. Die Kontakte von Staudt zur Landesregierung Nordrhein Westfalen führten zu einer institutionellen Zusammenarbeit mit Moskau, um dort ein Institut für Innovation zu gründen. In Düsseldorf wurde durch Professor Staudt das Institut für Betriebliche Innovation (IBI) gegründet, um diese Aktivitäten intensiver zu unterstützen.

Im Rahmen dieser Tätigkeiten kam es auch zu näheren Kontakten mit dem Auswärtigen Amt sowie zu einer Reihe von Gesprächen mit deutschen Firmen, die zur Förderung und Partnerschaft im Bereich der Qualifizierung der Führungskräfte in Verwaltung und Wirtschaft in der Sowjetunion führen sollten. Im Sinne der Reform zur Leistungsorientierung von der Plan- zur Marktwirtschaft sollten Hilfen zum Aufbau und Wandel einer modernen Personalentwicklung gegeben werden, wobei die Kooperative Selbstqualifikation nach Ansicht von Professor Lissin am ehesten eine Chance zur Realisierung im Bereich der Führungskader hatte.

Auffällig war, daß bei allen Verhandlungen mehr die Konsensbildung für die Perestroika als eine Konzeptentwicklung im Sinne einer operationalen Bildungsarbeit im Vordergrund stand. Gerade diese wurde immer wieder von den Firmen verlangt, ohne zu erkennen, daß sehr große Barrieren zu überwinden waren. Erst in zweiter Linie kam es auf das Konzept für eine Aus- und Weiterbildung an. Nach vielen Diskussionen, deren Kern immer wieder die Kooperative Selbstqualifikation war, erkannte man langsam, daß der Weg das Ziel und das Konzept vielleicht am Ende eines langen der Weges der Verständigung lag.

Im Auftrag des Auswärtigen Amtes in Bonn unterstützte ich die Zusammenarbeit im Rahmen der übergreifenden konzeptionellen Arbeit.

### **Unterstützung der Reformbestrebung im Osten durch Kooperative Selbstqualifikation.**

In der Folge wurde die Gesellschaftspolitische Akademie aus dem Zentralkomitee der KPdSU in die Obhut der Regierung geführt und ein Konzept entwickelt, um die Führungskräfte der Verwaltung zu schulen. Ebenfalls wurde ein Konsortium gebildet, um die Führungskräfte in der freien Wirtschaft nach marktwirtschaftlichen Vorstellungen außerhalb der behördlichen Aufsicht zur freien Wirtschaft zu qualifizieren. Dieses wurde erreicht durch Traineemaßnahmen im Austausch mit deutschen Firmen, durch reine Schulungsmaßnahmen sowie durch Interviews, Vorträge und Diskussionen.

Im einzelnen wurde neben der konkreten Einrichtung von Innovationsinstituten und Ideenklassen in Moskau die Gesellschaftspolitische Sozialakademie aus dem ZK der KPdSU heraus in die Regierung als wichtigstes Schulungsinstrument für die Kader

und Funktionäre sowie die höheren Verwaltungsbeamten in der gesamten SU und dann in den GUS-Staaten angesehen. Die Planung sah insgesamt ein Schulungskonzept für 220 000 Nachwuchsleute und entsprechende Weiterbildung im gesamten Land vor. Die Zielrichtung sollte für solche, die schon qualifiziert waren die Selbstqualifikation in verschiedenen doch zunächst noch nicht weiter definierte Maßnahmen im Sinne der kooperativen Selbstqualifikation sein.

Im Auftrag des Auswärtigen Amtes konnte ich auf Dienstreisen Gespräche in Moskau beratend führen, sowie auch eine Reihe von Vorträgen in verschiedenen Gremien und auf verschiedenen Veranstaltungen zum Thema der KSQ halten. Neben der Überzeugungsarbeit, daß es hier um ein hocheffektives Instrument für marktwirtschaftliche Leistungsprinzipien geht, fand die Konzeption der Einübung der Gruppenarbeit durch Moderatoren und durch Coaching besondere Beachtung.

Zunächst beschränkte sich die Aktivität auf kleine Runden hochgestellter Persönlichkeiten, die Diskussionscharakter und dem "Verwendungszweck der Perestroika im politischen Bereich" dienten. Darüber hinaus waren es mittelgroße Managergruppen aus verschiedenen Branchen der Industrie, sowie der Landwirtschaft, den Verbänden, z. B. dem Unternehmerinnen-Verband von der Ukraine und ihren ausgesuchten Funktionären.

Man suchte mit Hilfe verschiedener Gremien, wie der Deutschen Beamtenakademie und des Instituts der Deutschen Wirtschaft sowie dann konkret mit der Carl-Duisberg-Gesellschaft nach Vorschlägen und Programmen für die Führungsschulung und für Konzepte, um diese Schulung in einem weiten Rahmen in Pilotprojekten zu starten und mit einer Multiplikatorentwicklung zu verbreiten. Die Bedarfvorstellungen der Trainingsprojekte und Schulungsprogramme gingen von relativ traditionellen Vorstellungen und Ansätzen aus. Sie orientierten sich an bewährten Trainingsmethoden und Trainingsinhalten der westdeutschen Wirtschaft und Verwaltung und waren nach und nach von wechselseitigem Konkurrenzverhalten geprägt.

Die Problematik, insbesondere der Selbstqualifikation wurde immer mehr zur Randerscheinung und weitgehend von seminaristischer Schulung und Projektarbeit verdrängt. Die mit ihr verbundene Leistungswirksamkeit konnte zunächst noch auf einem Kongreß in der Nähe von Moskau im Rahmen von PE und Personalführung gemeinsam mit der Londoner Business School mit Herrn Prof. Chambers mit zwei seiner Mitarbeiter im gemeinsamen Wechsel von Vortrag und Gruppenarbeit mit großem Anklang durchgeführt werden.

Die auf dem danach folgenden Didaktikkongreß in Moskau vorgesehenen Beiträge und die Veröffentlichungen, die in russischer Sprache vorgesehen waren, entfielen. Letzteres vor allem durch mangelnde Organisation in der Papierzuweisung für den Druck. Im Gegensatz zu den sehr schnell organisierten Innovationskursen und den Instituten für Innovation in Moskau auf Grund der Anstrengungen des Landes NRW mit Prof. Staudt und seiner Mannschaft, zu dem ich in der ersten Phase auch Vorträge über Innovationsprobleme und KSQ halten konnte, waren diese Großveranstaltungen weniger geeignet, Konzepte oder Ideen zu transferieren. Die Schulungsprogramme und Projekte kamen nach anfänglichen Schwierigkeiten konventionell zustande.



Die konzeptionellen Diskussionen mit dem Hintergrund der KSQ, wie auch die Beratung in diesem Rahmen standen auf der einen Seite, wobei sich auf der anderen Seite eine gewaltige Entwicklung im institutionellen Rahmen vollzog, nämlich das die gesellschaftspolitische Akademie in die Regierungsprogramme hineingeholt wurde aus dem Bereich des ZK der KPdSU heraus und von dort die Verwaltungs- und Wirtschaftskader für die gesamte SU schulen sollte, bzw. Konzepte und Impulse für das ganze Land geben sollte. Hier war das Konzept in dem Rahmen der Perestroika so gefaßt, daß man es in den freien Raum der Wirtschaft als erst große Organisation herausgeben wollte bzw. Möglichkeiten schaffen wollte, aus dieser Institution heraus freie vertragliche Organisationen zu bilden. Die erste war das sogenannte Konsortium, das ebenfalls den Auftrag und das Ziel hatte Führungskräfte in Verwaltung und Wirtschaft aus-und weiterzubilden.

Mit der Gründung dieses Konsortiums und dem Festakt am 26.11.1991 im Handelszentrum war das Ziel erreicht, die Kaderschulung in der freien Wirtschaft nach westlichem Vorbild durchzuführen. Es konnten erstmals freie Verträge geschlossen werden, ohne daß Unterschriften oder Genehmigungen der Regierung erforderlich waren. Im Rahmen dieses Festaktes wurde ich kurzfristig beauftragt im Namen der Bundesrepublik Deutschland eine Grußadresse an die versammelten Honoratioren zu richten. Diese Ansprache nutzte ich, um auf die besondere Bedeutung der Kooperativen Selbstqualifikation für eine leistungsstarke Personalentwicklung der Kader in Wirtschaft und Verwaltung hinzuweisen und die dadurch möglichen Synergieeffekte hervorzuheben.

Die Prinzipien der Kooperativen Selbstqualifikation und ihre besonderen Effekte konnte ich in einem Fernsehinterview nochmals deutlich machen. Zu meiner großen Überraschung wurde dieses Interview im Anschluß an die Abendnachrichten landesweit ausgestrahlt. Am gleichen Tage wurde abends in größer Runde der 50. Geburtstag von Professor Lissin gefeiert. Als ich zu der Gesellschaft - die sich aus einer großen Anzahl hoher Würdenträger aus Politik und Wirtschaft zusammensetzte - zurückkehrte, nahm ich auf einer Großbildprojektion gerade noch den Schluß meines Fernsehkommentares wahr und wurde mit einem großen Applaus empfangen. In der mir abverlangten Rede improvisierte ich anhand eines von mir mitgebrachten Gewürzstraußes nochmals in Analogie zu den Gewürzen die Wirkung der KSQ auf die Lebens- und Arbeitsqualität. Dieses war ein persönliches Erlebnis, dem ein weiterer Höhepunkt der Arbeit in Rußland folgte, die Einladung, im Kreml zu dieser Thematik einen Vortrag zu halten. Leider wurde dieser Vortrag durch den Beginn des Golfkrieges verhindert, da der Vortragstermin auf den 13.1.1992 festgelegt war...

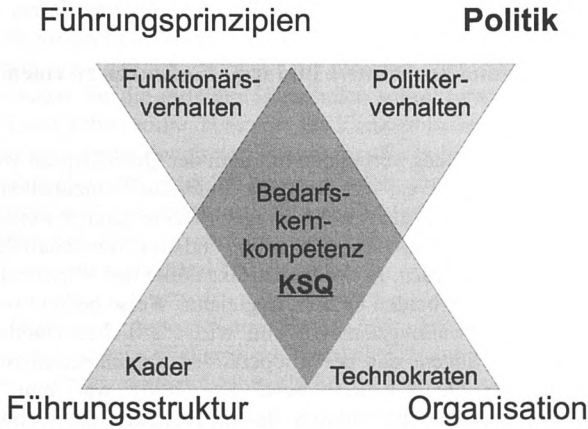
Es blieb jedoch das Problem diese vielfältigen Maßnahmen, Projekte und Schulungen sowohl von Seiten der geförderten russischen wie auch deutschen Veranstaltungen zu evaluieren oder zumindest zu begutachten. Schon recht früh hatte der Ostausschuß des DIHT gemeinsam mit dem Auswärtigen Amt versucht diese Entwicklung, insbesondere auch die, die mit dem Namen von Prof. Lissin verbunden waren, zu beobachten und zumindest nach Qualitäts- oder Leistungsprinzipien einzuordnen. Man machte deshalb den Vorschlag einen Beauftragten für diese Aufgabe der Begutachtung, Bewertung bzw. Evaluation zu suchen und zu benennen. Im

Ostaussschuß schlug ich Herrn Prof. Zander vor. Prof. Zander begann seine Aufgabe, die er in seinem Artikel "Von Alma-Ata nach Zeitz" selbst schildert.

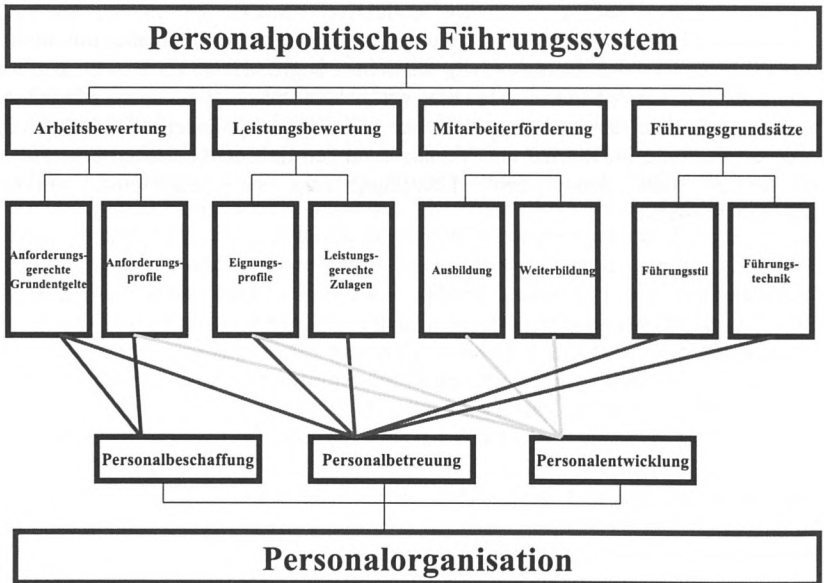
### **Das Prinzip der Leistung und kooperative Bildung – Gedanken zu einem Gesamtmodell**

Das Prinzip der Leistung wurde eng verbunden mit dem der Qualifikation von Kadern und Führungskräften. Diese galt es, zur Leistung individuell anzuhalten und zur Leistung zu führen, wobei Multiplikator- und Synergie-Effekte genutzt werden sollten. Dabei war interessant, daß das Verwaltungshandeln und das Wirtschaftshandeln in gewisser Weise gleichgesetzt wurden. In der Perestroika sollte das Wirtschaftshandeln im Sinne von Plan zum Markt in beiden Feldern in gleicher Weise bedient werden und in gleicher Weise sollte Verwaltungshandeln und wirtschaftliches Handeln einem Prinzip der Leistung unterliegen, das der kooperativen Zusammenarbeit und der kooperativen gemeinsamen Qualifikation dient. Die KSQ war nun eine der bedeutsamen Anleitungen, daß das Individuum, das im Kollektiv des Kommunismus und der Staatskollektivbildung zu kurz gekommen war, hier in besonderer Weise gepflegt werden mußte.

Die pragmatische Frage, wie man dies in einem Konzept für eine große Masse von Menschen in der Kaderschulung umsetzen konnte, wurde zunächst immer mit dem neuen Umdenken, daß es nicht um Kollektive, sondern daß es hier um einzelne Menschen geht, die ihre Funktion weiterhin in kollektivähnlichen, aber nun mehr vom Ziel her gemäß dem Leistungsprinzip handelten, begründet. In unserer Diskussion um ein Konzept wurden zwei Modelle entwickelt bzw. an diesen Modellen das wechselseitige Verständnis von politischer Führung und politischer Bildung einerseits und von Leistung im Betrieb und Voraussetzungen für den Menschen dort die Arbeit zu leisten und damit dem Leistungsprinzip zu entsprechen andererseits, gegenübergestellt.



**Abb. 36:** Das Grundkonzept einer Kaderschulung für Wirtschaft und Verwaltung nach Ablösung der Zentralverwaltungswirtschaft nach Prof. Lissin



**Abb.: 37a** Darstellung des traditionellen personalpolitischen Führungssystems in der Wirtschaft als Grundlage für die elementaren Aufgaben des Personalmanagements.

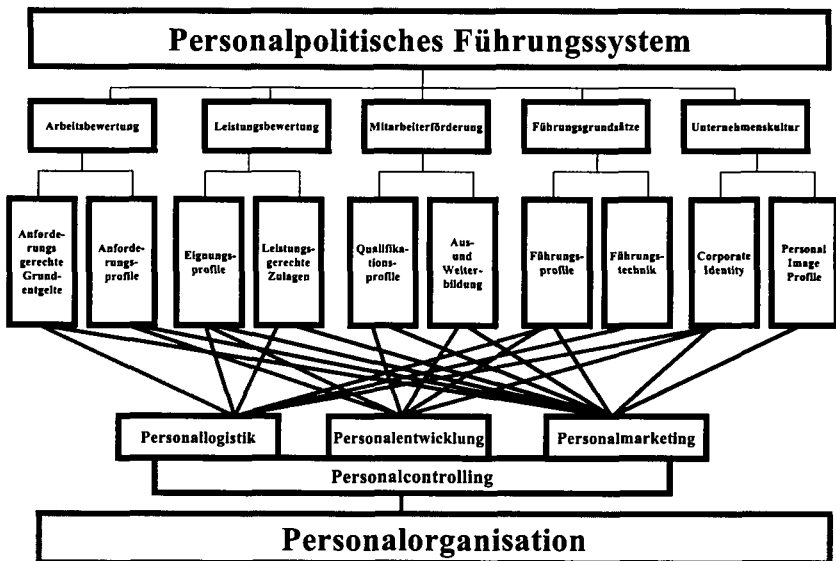


Abb. 37b Darstellung des personalpolitischen Führungssystems in der Wirtschaft als Grundlage für Personalentwicklung und Managementschulung ( postlean ) ( nach Heidack )

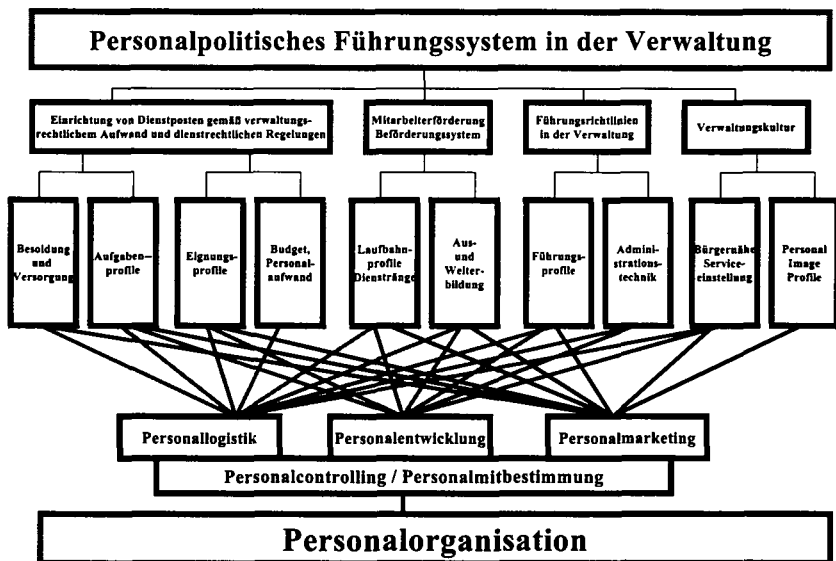


Abb. 38: Darstellung des personalpolitischen Führungssystems in der Verwaltung als Grundlage für Personalentwicklung und Managementschulung, auf dem Weg zur Verwaltungsreform. ( nach Heidack )

Die **Abb. 36** und **37a** zeigen zwei Konzepte auf, die im Rahmen der Personalentwicklung und Managementbildung auf dem Hintergrund der Möglichkeiten eine Basis für die KSQ zu finden, diskutiert wurden.

Das Prinzip, das Prof. Lissin mit zwei verschiedenen ineinander sich verzahnenden Dreiecken darstellte, wie es die **Abb. 36** verdeutlicht, zeigt dort, wo der Teil sich überlappt, einen besonderen Bedarf, der dem der KSQ in den drei Feldern, wo eine Optimierung derselben stattfindet, entspricht. Allerdings in jeweils unterschiedlicher Intensität, je nach der Dichte des Dreiecks. D. h. dort, wo sie in der Mitte eine Enge bildeten, war es auch der höchste und optimale Anteil in dem sich der Bedarf einmal an politischen Führungsprinzipien und dem Funktionärstum, was im oberen Dreieck angesiedelt war und dem Dreieck der Organisation und pragmatischen Gestaltung im unteren Dreieck gegeben war.

Dem Modell in der **Abb. 36** stand einerseits mein Modell mit dem Funktions-, Lern- und Interaktionsfeld gegenüber, deren Überlagerung in der Mitte die Optimierung von KSQ in ihren OE-Ansätzen dargestellt bzw. verdichtet und andererseits das sog. Sandwich-Modell. Das Sandwich-Modell hat den Vorteil, daß es Ähnlichkeiten mit dem Modell in **Abb. 36** hat und konkret auf die elementaren Aufgaben der Personalleistungen im Betrieb eingeht. Es ist eingebettet einerseits in das personalpolitische Führungssystem im oberen Bereich und der Personalorganisation in ihrer operativen und pragmatischen Ausführung in der traditionellen Darstellung in **Abb. 37a** im unteren Bereich. Die elementaren Aufgaben sind Arbeitsbewertung, Leistungsbewertung, Mitarbeiterförderung und -führung, sowie in der neueren Fassung auch die Unternehmenskultur in ihren Profilsätzen für das Image und das CI. Zur Organisation der Personalarbeit gehören hier insbesondere nach dem Abteilungsdenken zur Personalauswahl und PE, sowie Personalverwaltung und Personalbetreuung. Die Personalplanung wurde diskutiert und mit dem erweiterten funktionalen Ansatz von **Abb. 37b** deutlicher herausgestellt, da es nicht um Abteilungsdenken, sondern um Funktion wie P-marketing, PE und Personallogistik geht, die durch ein Personalcontrolling übergreifend gesteuert und kontrolliert werden

Lissin faßte in seiner Darstellung **Abb. 36** die Personalarbeit und die Ressourcenplanung für die Führungskräfte in Verwaltung und Wirtschaft zunächst mehr von der philosophischen und soziologischen Seite auf. Für ihn war der Bedarf vor allem durch die Bedeutung der Innovation und der Qualität gegeben, was aber nicht konkret in einem Konzept dargestellt werden konnte, es sei denn, es war schulisch oder institutsmäßig angelegt. Dies hat auch zur Folge, daß die Innovationsinstitute in Moskau und in Bochum und später mit dem IBI in Düsseldorf zusammenarbeiten. Auch die Pflege der Ideenentwicklung- und -erneuerung ist im Vordergrund der heutigen Tätigkeit geblieben.

Als bedeutsamstes und fortschrittliches Instrument und Konzept wurde die KSQ verstanden, die allerdings nicht auf ihre Instrumentalität heruntergebrochen wurde, so daß die Pragmatiker und Manager konkret hieran keinen Nutzen sehen konnten.

### **KSQ und das Leistungsprinzip – ein Gespräch sechs Jahre danach**

Anfang Juli 1997 traf ich Prof. Lissin an dem Tag, an dem er im Rahmen der Ost-West Agentur sein Büro im Handelszentrum in Düsseldorf bezog. Wir haben über die alten

ersten Kontakte reflektiert. Insbesondere war auch hier das Leistungsprinzip und die Leistungswirksamkeit der KSQ ein Gesprächsthema. Er sagte, nach wie vor hätte dieses Wort eine große Faszination für ihn. Nachdem er zunächst einmal nach dessen Sinn und dessen Zweck auf Grund seiner Suche nach nicht belasteten Begriffen Ausschau gehalten hätte und mich dann auch in Köln und mit Prof. Staudt in Essen getroffen hätte, habe er viel nachgedacht. Er glaubt, daß das Konzept von der Bedeutung der Führungsprinzipien und der Politik sowie der Führungs- und Organisationsstrukturen, wie sie in **Abb. 36** dargestellt sind, am Anfang zu allgemein war. Heute sind über viele Konfliktlösungen, wie es auch die KSQ aussagt, - daß man bestehende und entstehende Konflikte handhaben muß und daß man sein Expertenwissen nicht zu sehr zu Gunsten der Selbststeuerung der Prozesse in den Vordergrund spielen muß -, für ihn noch immer von besonderer Bedeutung. Für seine Aufgabe und sein eigenes Lernen habe diese den allgemeinen Charakter eines hochwirksamen Leistungsprinzips, wie auch KSQ verallgemeinert sehr leistungswirksam ist, wenn man seinen Inhalt und seine Methode befolgt.

Da es ein allgemeines plausibles Prinzip ist, muß man auch Technik und Methodik, die in einem Konzept eingehen sollte, KSQ immer wieder als Leistungsprinzip bewußtmachen.

Auffallend sei, meinte er, warum man nicht im Bereich der geistigen und sozialen Wissenschaften wie in der Technik und in der Physik Prinzipien mit den Namen der Leute, die sie zum ersten Mal darstellen, bezeichnen kann. KSQ könnte man dann vielleicht „Heidack-Prinzip“ nennen.

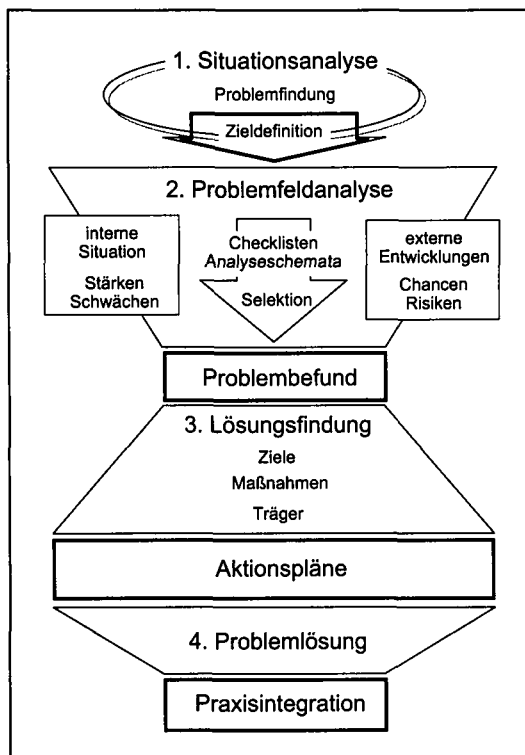
Im Modellbereich einigten wir uns darauf, eine Weiterentwicklung des Sandwich-Modells wie in **Abb. 37b** als Konsens zu betrachten. Aus den Erfahrungen der Reformbemühungen in Deutschland wie auch aufgrund der Erfahrungen und der durch die ungarische Seite eingebrachten Erkenntnisse, entstand das in **Abb. 38** analog entwickelte Sandwich-Modell für die Verwaltung. Die wesentlichen Unterschiede können aus der Gegenüberstellung der beiden Modelle entnommen werden.

## **7.2.2 Training der Top-Ministerialbürokratie und Beratung des Innenministeriums in Ungarn**

Hatte der Begriff Leistung im engen Zusammenhang mit KSQ in meinen russischen Erfahrungen mehr einen konzeptionellen Charakter, der auch stark verbunden war mit politischen Überlegungen und Diskussionen, so war dies in meinen Erfahrungen in einem Projekt in Ungarn mehr eine instrumental methodische Vorstellung der Leistung, zu der die KSQ instrumentell und werkzeugmäßig beitrug.

Von der Anekdote her könnte man sagen auch hier begann es mit einem Anruf "You are winner!" mit dem ich im Anfang genauso wenig anfangen konnte, wie mit dem Anruf aus Moskau, daß der Begriff der KSQ das Interesse eines hohen sowjetischen Funktionärs hätte, der mich sucht. Es war allerdings der Zuschlag für ein Projekt der Qualifizierung von Top-Ministerialbeamten und Regionalführungskräften im Rahmen einer PE und Personalführungsschulung, das vom ungarischen Innenministerium in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) organisiert und getragen wurde.

Als Experte im Projekt benannt, wurde ich nach Verhandlungsführung in Ungarn zum Projektleiter und Evaluator. Bei der Verhandlung mit dem Staatssekretär Verëby im ungarischen Innenministerium ging es um das Füllen von Lücken des Verständnisses für das gesamte Konzepts und um KSQ sowie die damit verbundenen Vorstellungen von Leistungswirksamkeit und Leistungsprinzipien für die Verwaltung im Vergleich zur Wirtschaft.

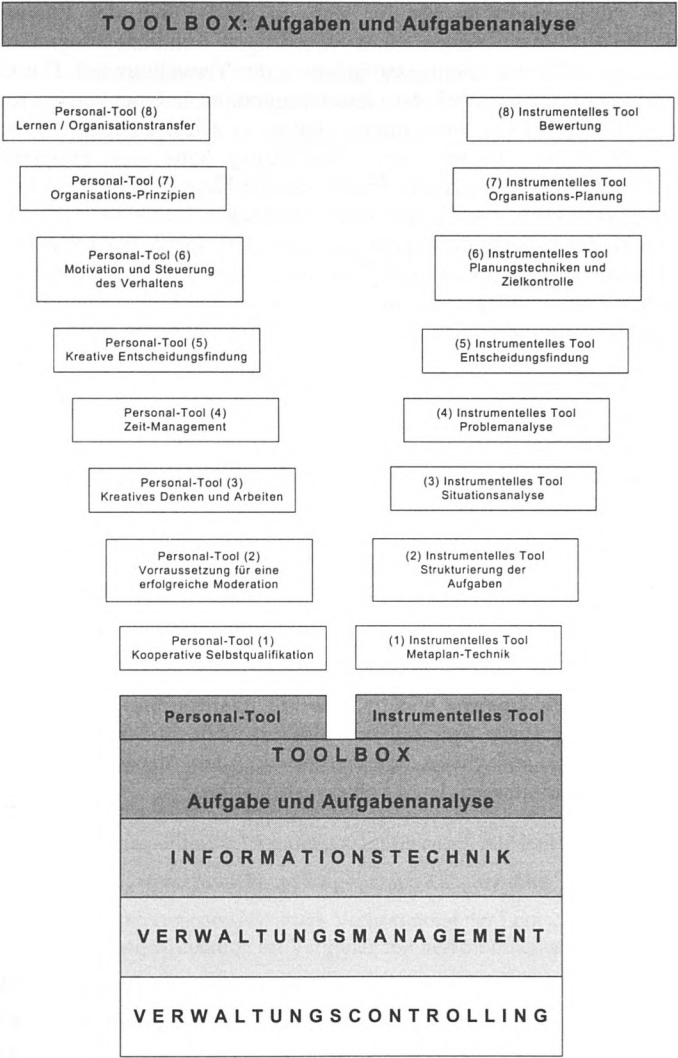


**Abb. 39:** Strategisches Doppeltrichter-Konzept für das Lernende System der öffentlichen Verwaltung (nach H.G.Scholz)

Zielgruppe waren vor allem Ministerialbeamte im Range eines Direktors oder eines beratenden Direktors, die zunächst in einem Pilotseminar eine Woche lang das Konzept selbst erleben, erproben und entscheiden sollten.

Den Problemlösungstrichter als Konzept für ein lernendes System der öffentlichen Verwaltung im Rahmen von Leistungsprinzipien zeigt zunächst die **Abb. 39**. Diese strategisch dargestellte Modellform kennzeichnet die Vorgehensweisen zwar mit konkreten Fragen, jedoch auf einer sehr abstrakten Ebene. Bereits am ersten Tag

ließen die Teilnehmer durchscheinen, daß sie nicht diese hohe Abstraktion wünschen, sondern mehr ein Instrumentarium für ein methodisches Vorgehen von Verbesserungen und bessere Zusammenarbeit und Führungstechniken in ihrem Alltag als Top-Verwaltungsführungskräfte.



**Abb. 40:** Tool-Box: methodische Bausteine für die instrumentale und personale Gestaltung der Projektarbeit in der Personal- und Organisationseentwicklung der Zentralen Verwaltung auf der Grundlage der KSQ



Somit konzentrierten wir uns danach auf einen Werkzeugkasten der **Abb. 40** mit dem Hintergrund der KSQ, der nach und nach angereichert und verarbeitet wurde, mit den Dingen, die aus der Praxis hereingenommen wurden und aktuell diskutiert werden können.

Der Erfolg des Pilotseminars spricht für sich: 26 Teilnehmer des Pilotprojektes nahmen auch an der ersten Runde eines vierstufigen Schulungsprogrammes für Personalentwicklung (PE) und Führungsaufgaben in der Verwaltung teil. Die KSQ als Leistungsprinzip kennzeichnete auch das Gesamtprogramm. In einem ersten Kurs von vier Wochen wurden die Teilnehmer immer stärker an selbstgesteuertes Lösen von Aufgaben und Problemen herangeführt. Gleichzeitig hatte das Programm eine Multiplikatorenfunktion, um ungarische Trainer auszubilden. Nachdem sie bereits im ersten Durchgang visitierten, wurde der zweite Durchgang dieses Lehrganges wurde von ungarischen Moderatoren und Trainern assistierend begleitet. Nach Visitation und Assistenz im ersten und dann im zweiten Programm sollten sie dann partnerschaftlich mit den deutschen Trainerkollegen das dritte Programm durchführen und in weiteren Programmen während die deutschen Trainer nur noch assistierend oder beobachtend dabei sind.

Es war aber nicht nur das Trainingsprogramm, sondern auch die Arbeit in den Gruppen mit den deutschen Kollegen zur Organisation und zur Stoffbereitung sowie auch mit den Ungarn zusammen ein Prozeß der Konfliktlösung und Einübung der KSQ um Leistung wirksam zu machen.

**Im Vergleich beider Aktivitäten** sind deutliche Unterschiede festzustellen:

Die Gestaltung der russischen Zusammenarbeit war sehr stark durch das Suchen der **russischen Partner nach einem Konsens mit dem Neuen Denken von Perestroika und Glasnost** geprägt. Im Gegensatz dazu, war für Vertreter der **Top-Ministerialbürokratie in Ungarn** wichtig, daß ein **praktikables Konzept für die Kompetenzentwicklung ihrer Spitzenleute und für weitere Multiplikatoren** der Reformideen und ihrer effektiven Umsetzung in der Verwaltungspraxis der Ministerien und ihrer Institutionen durch Selbstqualifikation

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1** Planung und Durchführung bei Veränderungen und Neuerungen
- Abb. 2** Konsensbildung als Kommunikationsvorgang auf zwei Verhaltensebenen
- Abb. 3** Das Eisbergproblem
- Abb. 4** Werteordnung und Ordnungssysteme in der Personalwirtschaft(nach Heidack)
- Abb. 5** Strategiegitter: Optimierung der Motivations- und Erfolgsstrategie des HRM im Rahmen von Leistungswirksamkeit (nach Heidack)
- Abb. 6** Freiheitsstreben in Ost und West im Vergleich
- Abb. 7** Entwicklung des IuK-Marktes 1994-2004
- Abb. 8** a) Die PC-Verbreitung treibt das Multimedia – Wachstum/  
b) Verschiebung der Erfolgsfaktoren im Multimediaemarkt im Zeitablauf (nach Bertelsmann)
- Abb. 9** Die drei wesentlichen Kredite für Multimedia
- Abb. 10** Zusammenhang von Leistung, Wertorientierungen und Motivationsstrukturen
- Abb. 11** Kennzeichnung des erweiterten Qualitätsverständnisses
- Abb. 12** Leistungswirksamkeit im Unternehmen nach dem Vierebenenkonzept zur Bewertung und Steuerung von Verwaltungshandeln: Effektivität, Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit
- Abb. 13** Kerngebiete des Personalmanagements
- Abb. 14** Der Trend von einer administrativen Personalentwicklung zur integrativen Personalstrategie des Human Resources Konzepts
- Abb. 15** Struktur der Aktionsfelder im Betrieb
- Abb. 16** Motivationsvorgang mit dem Ziel/Weg-spezifischen Problemfeldern - Flitzbogenmodell –(Heidack)
- Abb. 17** Umgang mit Risikofaktoren (Zander)
- Abb. 18** Personelle und organisatorische Elemente der Arbeits- und Leistungsgestaltung
- Abb. 19** Wissen schafft Wachstum (iw)
- Abb. 20** Arbeitspolitische Gestaltungsansätze (nach Fürstenberg)
- Abb. 21** Kompetenzentwicklung im gesamten Lebenszyklus
- Abb. 22** Optimierungsmodell durch Verbesserung der Lernstrategie bei kooperativer Selbstqualifikation im Vergleich mit herkömmlicher Teamarbeit (Heidack)
- Abb. 23** Erwerb von gemeinschaftlichen Gruppenfähigkeiten nach Bradford)
- Abb. 24** Kompetenzen als Dimensionen des Qualifikationsbegriffs (Heidack)
- Abb. 25** Dimensionen der Persönlichkeitskompetenz
- Abb. 26** Beispiel für ein Profil der Schlüsselqualifikationen nach PETRA
- Abb. 27** Organisationsformen in der Ausbildung des PETRA-Projektes und ihr Einfluß auf die Förderung der Schlüsselqualifikationen
- Abb. 28a** Anpassungslernen (nach Agyris)

- Abb. 28b** Veränderungslernen (nach Agyris)
- Abb. 28c** Prozeßlernen (nach Agyris)
- Abb. 29** Lean Management: Entwicklung zur Teamorganisation in einem chemischen Pflegemittelwerk (nach Schmidt)
- Abb. 30** Optimierungspfad der Leistungswirksamkeit des Einsatzes von Lern/Lehrmitteln beim Einsatz komplexer Projektaufgaben
- Abb. 31** Das Entstehen von Hochleistungsteams (nach Kaltenbach erweitert von Heidack)
- Abb. 32** Differenzierung der Teamarbeit nach ihrer Leistungsverdichtung und der möglichen Synergiewirkung (ein Gesamtmodell)
- Abb. 33** Leistungs - Life - Zyklus bei steigendem Leistungsgrad zu Outburning - Erscheinungen
- Abb. 34** TQQM - Programm für Hochleistung (Heidack)
- Abb. 35** Mittelverteilung 1997 (BMW ,1998)
- Tab. 1:** Mittelverteilung 1994-1994 (BMW Dok. Nr.398, 1996)
- Abb. 36** Das Grundkonzept einer Kaderschulung für Wirtschaft und Verwaltung nach Ablösung der Zentralverwaltungswirtschaft
- Abb. 37a** Traditionelle , Darstellung des personalpolitischen Führungssystems für Wirtschaft und Verwaltung als Grundlage für Personalentwicklung und Managementschulung
- Abb. 37b** Neue Darstellung des personalpolitischen Führungssystems für Wirtschaft und Verwaltung als Grundlage für Personalentwicklung und Managementschulung
- Abb. 38** Neue Darstellung des personalpolitischen Führungssystems für die Verwaltung als Grundlage für Personalentwicklung und Managementschulung
- Abb. 39** Strategisches Konzept (Doppeltrichter) für das Lernende System öffentliche Verwaltung (nach H.G. Scholz)
- Abb. 40** Tool-Box

## Literaturverzeichnis

- Applebaum, A., (1994): The Fall and Rise of the Communist. Guess Who's Running Central Europe? In: Foreign Affairs November/December.
- Bahsi/Zander, (1998): Erziehung und Bildung in der Türkei, in: Personal 4/98.
- Baldwin, R.E., (1995): Osterweiterung der Europäischen Union. In: Internationale Politik 6
- Bandow, D. und Vásquez, I., (ed.) (1994): Perpetuating Poverty: The World Bank, the IMF, and the Developing World. Washington.
- Borrey/ Fink/Holzappel/Klein, (1988): PETRA – Projekt- und Transferorientierte Ausbildung, München/Berlin.
- Bundesministerium für Forschung und Technologie/Frauenhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (1993), (1998): Deutscher Delphi-Bericht zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik, Bonn.
- Damus, R., (1986): Legende von der Systemkonkurrenz. Kapitalistische und realsozialistische Industriegesellschaft. Frankfurt am Main.
- Demsetz, H., (1967): Toward a Theory of Property Rights. In: American Economic Review. Vol. 57.
- Duwendag, D., (1994): Der Wettbewerb zwischen den osteuropäischen Staaten und den Entwicklungsländern wird sich zuspitzen. In: Handelsblatt vom 19.5.1994.
- Farkas, P., (1996): Transition from the Socialist to the Capitalist Model. Could It Possible Be Impossible? Budapest.
- Fischer, B., (1993): Entwicklungspolitische Lehren für Osteuropa. In: Wirtschaftsdienst 9/.
- Fürstenberg, F., (1992): Historische und aktuelle Bezüge der Unternehmenskultur, 153-164
- Fürstenberg, F., (1993a): Prozeßorientierte Arbeitsforschung: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47 (19 NF) Jg., Heft 3, 156-160
- Fürstenberg, F., (1993b): Veränderte Arbeits- und Leistungseinstellungen und arbeitspolitische Gestaltungsansätze: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47 (19 NF) Jg., Heft 4, 193-197
- Fürstenberg, F., (1994): Arbeitsorganisation und Qualifikation im Rationalisierungsprozeß. In: Zink, K.J. (Hrsg.), Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Strukturen und Konzepte, München, S. 101 -116
- Fürstenberg, F., (1994): Wirtschaftsbürger in der Berufsgesellschaft, Zürich/Osnabrück 1997
- Gabrisch, H., (1995): Produktionsverlagerungen deutscher Unternehmen nach Mittel- und Osteuropa. In: Wirtschaft im Wandel. Institut für Wirtschaftsforschung Halle 12/.
- Galtung, J., (1996): Eurotopia. Die Zukunft eines Kontinents. Wien 1993.
- Grancelli, B., (Ed.): Social Change and Modernization. Lessons from Eastern Europe. New York.
- Harlander, N., Heidack, C., Köpfler, F., Müller, K.D. (Hg.), (1994): Personalwirtschaft, Landsberg/L 3.Aufl.
- v.Hayek, F.A., (1969): Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung. In: v. Hayek, F.A.: Freiburger Studien. Gesammelte Aufsätze. Tübingen.

- Heidack, C., (1980): Planspiel-Praxis – Methodisch-didaktische Elemente des Verhaltenstraining in Unternehmungsplanspielen, Speyer
- Heidack, C., (1984): Kooperative Selbstqualifikation, In: Günter, J. (Hg.): Quo vadis Industriegesellschaft?, Heidelberg S. 191ff.
- Heidack, C., (1987): Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung Ansätze zu einer Lernkonzeption in der beruflichen Weiterbildung. In:
- Heidack, C., (Hg.): Neue Lernorte in der beruflichen Weiterbildung. Berlin, S. 9-29.
- Heidack, C., (1989): Das Paradigma der Einflußfaktoren der Betrieblichen Bildungsarbeit - Paradigmaverschiebung und Paradigmaveränderungen in den 70er Jahren. In: Arnold, R., Lipsmeier, A. (Hg.), Betriebspädagogik in nationaler und internationaler Perspektive, Baden-Baden, 299-320
- Heidack, C. (Hg.), (1993): Lernen der Zukunft - Kooperative Selbstqualifikation, Die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, 2. Aufl. München
- Heidack, C., (1994a): Personalmarketing, in: Poth, L., (Hg.), Marketing -Handbuch, Neuwied; Nr 67
- Heidack, C., (1994b): Personalarbeit 2000, in: Harlander, N., Heidack, C., Köpfler, F., Müller, K.D. (Hg.), Praktisches Lehrbuch Personalwirtschaft, Landsberg/L 1991, 469-506
- Heidack, C., (1994c): Strategisches Projektmanagement, In: Heeg, F. J., Meyer-Dohm, P. (Hg.), Methoden der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung, München. 325-338
- Heidack, C., (1997a): Kooperative Selbstqualifikation und Kompetenzentwicklung. Schule und Wirtschaft, Schriftenreihe der FHD Bd. 12, Düsseldorf
- Heidack, C., (Hg.) (1997b): Arbeitsstrukturen im Umbruch, Festschrift für Friedrich Fürstenberg, 2. Aufl., München/Mering
- Heidack, C., (1997c): Kooperative Selbstqualifikation im Spannungsfeld von Virtualität und Realität, in: Knebel, H., Wagner, D. (Hg.) (1997): Management by Zander, (Festschrift für Prof. Dr. Ernst Zander, München/Mering
- Heidack, C. (Hg.) (1998): FIT durch Veränderung, Festschrift für Eberhard Merz, München Mering
- Heidack, C., (1999a): Lernsituationen, in: Merz, E.: Lernen das gegenwärtige Ereignis der Zukunft, Berlin, Heidelberg, New York (im Druck)
- Heidack, C., (1999): Das Ende der Kommandostruktur – Von der verordneten zur lernenden Organisation, in: Földy, R., Heidack, C. (Hg.), Kultur der Verweigerung, Wien (im Druck)
- Heidack, C., Schulz, W. (1993): Zukunftsorientierte Weiterbildung von Ausbildern, in: Heidack, C. (Hg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München, 100-124
- Heidack/Schwalbe/Zander, (1997): Wie Phönix aus der Asche durch Fordern und Fördern – Total Quality/Qualification Management (TQQM) für den Standort Deutschland und Europa, Bielefeld.
- Hoesch D. und Lehman, H., (1994): Ostöffnung und Reformpolitik in den ostmitteleuropäischen Staaten. Auswirkungen auf die Wirtschaft Bayerns. In: ifo-Schnelldienst, Nr.30/.

- Höhler, G., (1997): Herzschlag der Sieger, Die EQ-Revolution, Düsseldorf/München/Wien
- Höhler, G., (1998): Die neue Lust auf Leistung, in Focus 47, 60f.
- Hohmann, R., (1993): Optionen für die Fabrik der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation in Innovationssituationen, in: Heidack, C. (Hg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, 2. Aufl., München, 362-394.
- IBRD, (1993): The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy. Washington, July.
- Inotai, A., (1994): Die Beziehungen zwischen der EU und den assoziierten Staaten Mittel- und Osteuropas. In: Europäische Rundschau 3/.
- Iwanowitsch, J., Merz, E., (1993): Interaktive Weiterentwicklung von Wissen und Erfahrung im Betrieb. Kooperative Selbstqualifikation in Workshops, in: Heidack, C. (Hg.) Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, 2. Aufl., München, 457-475
- Kador, F.-J., (1992), Unternehmenspolitik und qualifizierte Belegschaften - Aufgaben und Herausforderungen für die Personalpolitik, in: Trautwein-Kalms, G., (Hg.), Kontrastprogramm Mensch-Maschine Köln, S. 141 – 153
- Knebel, H., (1996): Ein Besuch im Prag unserer Tage, in: Die Sammelscheine, Hamburg, Heft 4/1969.
- Knebel/Zander, (1996): Kleine Führungspraxis, Heidelberg, 2. Aufl.
- Köcher, R., (1996): Der Freiheit entwöhnt, Sicherheitsstreben und egalitäre Tendenzen unterminieren die Wertschätzung des Freiheitsideals. in: FAZ 13.März S.5
- Knebel, H., Wagner, D. (Hg.), (1997): Management by Zander, (Festschrift für Prof. Dr. Ernst Zander, München/Mering
- Kennedy, P., (1993): In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert. Frankfurt am Main.
- Lassmann, G., (1982 und 1989): Führungsprobleme mehrgliedriger Unternehmen in Polen und der Bundesrepublik Deutschland, Arbeitsbericht Nr. 30 der Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Dezember 1983. Entsprechende Veröffentlichung der Universität Lodz
- Limbach, J., (1998): Der Zustand der politischen Kultur in Deutschland, Vortrag in der Evangelischen Akademie Darmstadt, Oktober 1998
- Locke J., (1993): Über die Regierung. Stuttgart 1974.
- Löhr, P., Neumaier, M., (1994): Qualitätsmanagement: Das Personalwesen im Brennpunkt, in: Personalführung 10.
- Marks, J., (1996): Plutonium - Freundliche Grüße aus Moskau in: Focus, Heft 7
- Márkus, G. G., (1996): Politische Konfliktlinien und Legitimation in Ostmitteleuropa. Der Fall Ungarn. In: Osteuropa 12.
- Mármora, L. und Messner, D., (1992): Jenseits von Etatismus und Neoliberalismus. Zur aktuellen Steuerungsdiskussion am Beispiel Argentinien und Südkorea. Hamburg.
- Meyer-Dohm, P., Schneider, P. (Hg.), (1991): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen, Stuttgart/Dresden.

- Meyer-Dohm, P., (1994): Die Unternehmung auf dem Weg zum lernenden System, in: Heidack, C. (Hg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München, 260-266
- Nelson, D.N., (1992): Im Kielwasser der Revolution. In: Osteuropa Nr.4
- Nelson, D.N., (1993): Democracy, Markets and Security in Eastern Europe. In: Survival Summer.
- NISTEP, (1981): Future Technology in Japan Toward the Year 2020, Tokyo
- Pfeiffer, U., Janeba E., (1992): Eine wirtschaftliche Entwicklungsstrategie für neue Bundesländer. Bonn.
- Robjsek, P., (1987): Wo verläuft die künftige Ost-West- Grenze? Die Konturen der kommenden Teilung Europas, in: Europäische Sicherheit 3/87 S. 40
- Robejsek, P., (1987): Abschied von der Planwirtschaft, MUT
- Robejsek, P., (1996): Freiheitsstreben in Ost und West im Vergleich (FAZ 13.3. 1996, S. 5).
- Robejsek, P., (1996): „Rußland grenzt sich aus und beklagt sich!“
- Rosecrance, R., (1986): The Rise of the Trading State. Commerce and Conquest in the Modern World, New York.
- Rosenberg, T., (1995): Overcoming the Legacies of Dictatorship. In: Foreign Affairs Mai/June.
- Rusche, T., (1993): Philosophische versus ökonomische Imperative einer Unternehmensethik, Münster/Hamburg.
- Sauer, T., (1994): Konversion des Rüstungssektors. In: Wissenschaft und Frieden Nr.4/.
- Schärtl, M., Bähr, G., Martin, K., (1996): TV-Fälscher 1 -(Siehe auch Absurdes Theater), in : Focus, Heft 6,
- Schneider/Zander, (1995): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg, 4. Aufl. 1993, in russisch Obninsk
- Schuknecht, L., (1992): Trader Protection in the European Community. Chur.
- Schusser, W.H., (1994): Qualität und Kundenorientierung: Konsequenzen für die Personalarbeit, in: Ischebeck, W., Schusser, W. H., Söhngen, B., Weiß, R., Qualität und Effizienz betrieblicher Bildungsarbeit, Köln, 28-49
- Senghaas, D., (1992): Weltinnenpolitik - Ansätze für ein Konzept. In: Europa-Archiv 22/.
- Simons, Jr. T.W., (1991): Eastern Europe in the Postwar World. New York.
- Smith A., (1974): Der Wohlstand der Nationen. München
- Sonnenhol, G.A., (1980): Kemal Atatürk heute, In:Südosteuropa Mitteilungen Nr. 3/.
- Spielmann, L., (1994): Staatsinterventionismus oder ökonomischer Liberalismus? Wirtschaftliche Entwicklungsstrategien in Chile -von der Weltwirtschaftskrise bis Pinochet. Hamburg.
- Steffani, W., (1980): Pluralistische Demokratie. Studien zur Theorie und Praxis. Leverkusen.
- Thom, N. R., (1994), Innovationen als Gestaltungsaufgabe in einem sich wandelnden Umfeld, in: Gomez,P., Hahn, D., Müller-Stewens, G., Wunderer, R. (Hg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung Wiesbaden 322-360.
- Thurow, L.C., (1993): Zero-Sum-Society, New York.

- Vester, M., (1993): Das Janusgesicht sozialer Modernisierung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 26-27.
- Ward, R.E., Rustow, D.A., (1964): Political Modernisation in Japan and Turkey. Princeton.
- Weede, E., (1994): Determinanten der Kriegsverhütung während des Kalten Krieges und danach: Nukleare Abschreckung, Demokratie und Freihandel. In: Politische Vierteljahresschrift 1/1994
- Werner, K., (1996): Wettbewerbsfortschritte der CEFTA-Länder im Handel mit der Europäischen Union. In: Wirtschaft im Wandel Nr.7, Institut für Wirtschaftsforschung Halle.
- Wexlberger, L., (1993): Lernen im Arbeitsprozeß, Organisationsentwicklung mit qualifizierungsfördernder Arbeitsgestaltung, in: Heidack, C. (Hg.) Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, 2. Aufl., München, 299-310.
- Wohlgemuth, A. C., (1988): Dienstleistungen als Aufgabe der Organisationsentwicklung in Unternehmen, in: io Zeitschrift für Management, Heft 4
- Wohlgemuth, A. C., (1989): Unternehmensdiagnose in Schweizer Unternehmen Untersuchungen zum Erfolg mit besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials, Bern/Frankfurt/New York/Paris.
- Wohlgemuth, A.C., (1990): Human-Ressources-Management in erfolgreichen Unternehmen, Bern.
- Womack, J. P., Jones, D.T., Roos, D., (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie, 2. Aufl., Frankfurt/M, New York.
- Wunderer, R., (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungscenter, in: Die Betriebswirtschaft 2, 20ff.
- Wunderer, R., (1992): Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungs-Center, in: Personal, Heft 4, 148-153.
- Zander, E., (1969): Der idealen Menschenführung noch nicht so viel näher gekommen, in: Die Sammelscheine, Hamburg, Heft 4.
- Zander, E., (1990): Praxis des Führens, Führung wieder gefragt, Heidelberg, 7. Aufl. 1990, in russisch Obninsk 1992.
- Zander, E., (1994): Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg, 8. Aufl. in russisch Obninsk 1994 in russisch Obninsk 1994, in ukrainisch 1997.
- Zander, E., (1997): Goethe und die Menschenführung, 3. Aufl., München/Mering
- Zander, E., (1995): Lohn- und Gehaltsfestsetzung in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg, 10. Aufl. 1994, in russisch Obninsk 1995.
- Zander, E., (1996): Anpassung oder Konsens, in: Personal 7/96
- Zander/Halberstadt, (1996): Mitarbeiterinformation als Führungsaufgabe, 4. Aufl.
- Zander/Richter, (1992): China am Wendepunkt zur Marktwirtschaft? Heidelberg
- Zander, E., Robejsek, P., (1990): Prinzip Leistung, Stunde der Wahrheit für Osteuropa, Heidelberg.



## **Autoren**

### **Prof. Dr. phil. Clemens Heidack, Dipl. Theol., Dipl. Volkswirt**

Jg. 1938, Studium der Geistes-, Verhaltens- und Wirtschaftswissenschaften. Bildungsleiter bei Siemens, AEG-Telefunken, in der Direktion der Allianz -Vers. AG. Professor für Betriebswirtschaft, Personal und Marketing in Hagen; heute Professor für Betriebswirtschaft, Personal- und Bildungswesen im Fachbereich Wirtschaft und Lehrbeauftragter für Medientechnik im Fachbereich Elektrotechnik der FH Düsseldorf.

### **Dr. phil., Dr. habil. Peter Robejsek**

Jg. 1948, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten Prag und Hamburg. Forschung im Bereich Wirtschaft und Politik; Beratung bei Mercedes-Benz, Deutsche Shell und Haniel. Direktor des Internationalen Instituts für Politik und Wirtschaft, Haus Rissen, Hamburg. Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft des "Club of Rome".

### **Prof. Dr. Ernst Zander**

Langjähriges Vorstandsmitglied bei HEW und des Reemtsma-Konzerns. Lehre an der Freien Universität Berlin Personalwirtschaft, Organisation und Betriebsverfassung und an der Universität Hamburg Industrielle Führungslehre. Gegenwärtig ist er u.a. Vorstandsvorsitzender der A. Reemtsma-Stiftung der Ruhr-Universität Bochum, Institut für Unternehmungsführung und Unternehmensforschung. Durch zahlreiche Vorträge und Veröffentlichungen ist er auch im Ausland bekannt geworden.